

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ**  
**ХАРЬКОВСКАЯ НАЦИОНАЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ**  
**ГОРОДСКОГО ХОЗЯЙСТВА**

***Конспект лекций и практикум***

для изучения дисциплин

**«ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА» и «МЕНЕДЖМЕНТ»**

(для студентов 3 курса заочной формы обучения направления подготовки  
6.030601 «Менеджмент» 6.030504 «Экономика предприятия»,  
6.030509 «Учет и аудит»)

**ХАРЬКОВ**  
**ХНАГХ**  
**2007**

**Фисун К. А.** Конспект лекций и практикум для изучения дисциплин «ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА» и «МЕНЕДЖМЕНТ» (для студентов 3 курса заочной формы обучения направления подготовки 6.030601 «Менеджмент» 6.030504 «Экономика предприятия», 6.030509 «Учет и аудит»)/ К. А. Фисун, А. Е. Ачкасов, Г. И. Груба, И. В. Фисун; Харьк. нац. акад. город. хоз-ва. – Х.: ХНАГХ, 2007. – 200 с.

В конспекте лекций определены основные принципы и положения современной теории менеджмента. Рассматриваются вопросы содержания функций управления, методы их реализации в практической деятельности. Приводятся данные по глобальным тенденциям развития мировой экономики в XXI веке, которые определяют направления построения современных систем управления. Сформированы критерии эффективности функционирования организационных структур.

Рассмотрены методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений. Определены основные вопросы тем практических занятий, которые являются предметом обсуждения на семинарах. Приводятся базовые понятия, принципы, категории, модели общей теории менеджмента. Предложены варианты самостоятельной подготовки к практическим занятиям по менеджменту. Каждое занятие предполагает перечень контрольных вопросов, общие рекомендации по самостоятельной работе и список рекомендуемой литературы. Показана связь управленческих и функциональных решений.

Рис. – 6. Табл. – 6. Библиография – 81 назв.

Автор: к.т.н. К. А. Фисун,  
д.э.н. А. Е. Ачкасов,  
к.н.г.у. Г. И. Груба,  
И. В. Фисун

Рецензент: к.э.н. Н. Е. Лелюк

Утверждено Ученым советом ХНАГХ,  
протокол № 10 от 30.08.2004 г.

© К. А. Фисун, А. Е. Ачкасов, Г. И. Груба,  
И. В. Фисун, ХНАГХ, 2007 г.

## 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

История становления и развития менеджмента как вида профессиональной деятельности, области знаний весьма непродолжительна относительно развития человечества и очевидно, если говорить о современном толковании этой сферы человеческой деятельности. Действительно, кажется загадкой: «Почему столь важная отрасль знаний так поздно (конец XIX - начало XX веков) приобрела статус науки?» На протяжении всего развития человеческого общества об управлении говорили исключительно в контексте власти, иерархии, дара, данного свыше, некоего особого порядка, недоступного пониманию простых смертных. Мысли и отрезвляющий цинизм Макиавелли помогли сделать власть объектом рационального анализа. Однако этого оказалось недостаточно. Потребовалось три века «периода созревания», чтобы менеджмент сформировался как направление практической деятельности, область познаний и исследований на основе практического опыта управления предыдущих эпох. Главный пик системы «менеджерализма» - 40-60 гг. XX в.

В этот периода начался золотой век науки управления – «революция менеджеров». Конечно, необходимость научного подхода к управлению как системе работ и вида деятельности была осознана в начале XX в. Но если говорить об общих тенденциях развития «науки управления», то главные направления этой дисциплины (междисциплинарной области) были определены в середине XX в. Поэтому, дискуссию по поводу: «Менеджмент - это профессиональная подготовка, «дар бога», миф, искусство и т.д.» - можно отнести к области общих принципов человеческого познания. Насущные требования в области развития производительных сил и производственных отношений заставляют формировать все более многочисленные и совершенные «инкубаторы» современного менеджера, управляющего, администратора, распорядителя, руководителя, директора и т.п. Следовательно, независимо от того, как можно определить понятие «менеджмент»- это прежде всего то, что необходимо для развития современной и будущей организации общественного производства.

Сегодня в подавляющем большинстве учебников по истории развития управленческой деятельности, различают либо основные концепции формирования методологии решения управленческих проблем (подход с позиции выделения основных школ в управлении, процессный подход, системный анализ, ситуационный подход), либо главные аспекты практики управления (эмпирический подход, психологический подход, «открытые социотехнические системы», «информационно-коммуникационная революция», операционный подход). Четко разграничить эти подходы очень сложно. Но тем не менее менеджмент обладает статусом самостоятельной дисциплины, которая решает конкретную проблему человеческой жизнедеятельности: что необходимо предпринять для достижения определенных целей, используя деятельность (работу) многих людей,

производящих полезные для внешней (относительно организации) среды продукты и потребляющих широкий спектр ограниченных ресурсов. Уникальность менеджмента в том и состоит, что он является совершенно особой областью человеческих знаний, где наука и искусство, теория и практика, интуиция и рациональный выбор должны образовать единое целое. Это система познаний, которая питается от большинства смежных «участков познаний»: макро- и микроэкономика, эконометрия, теория систем, теория информации, системный анализ, прикладная математика, исследование операций, социология, психология и многое – многое другое. Положение о том, что менеджмент является наукой, персональным видом работы было первым при позиционировании новых принципов управления в общественном сознании. Сегодня многие текущие функции менеджера заключаются не только в управлении людьми. Он создает среду, условия для раскрытия творческого потенциала подчиненных. И здесь не обойтись исключительно математическими методами или психологией. Требуется комплексный, интегрированный подход.

### **1.1. Существующие подходы и направления развития теории менеджмента**

**Методология менеджмента** — это учение об основных функциях, принципах и методах управленческой работы, системе важнейших ее показателей и результатов. Основой учения являются общие для всех наук методы — исторический и логический, анализ и синтез, диалектика, конкретный и абстрактный, взаимосвязь условий и явлений и т. д.

**Методы и принципы менеджмента** — это правила и способы управления деятельностью организаций. К методам менеджмента относят организационные, административные, экономические и социально-психологические. Принципами менеджмента являются: единоначалие, внутрипроизводственное планирование и разделение труда, нормирование и учет, дисциплина и ответственность, уважение и признание права всех форм собственности, честность, правдивость, верность слову, целеустремленность и т. д.

Материал по истории развития науки и практики управления рекомендуется изучать по направлениям, «школам» и концепциям менеджмента. Важно учесть, что новые взгляды на проблемы управления производством возникают не сами по себе, а вследствие изменений в общественном производстве, экономических отношениях и социальной среде. Эволюция взглядов на управление тесным образом связана с открытиями и изобретениями в области техники и технологии, использованием новых источников энергии, новыми сферами человеческой деятельности, расширением международных связей и т. д.

**Рационалистический подход.** Это управление производством на основе изучения трудовых операций на рабочих местах, хронометраж, выявление приемов и способов работы, ведущих к росту производительности и интенсивности труда. Применение оплаты рабочей силы идет по двум ставкам:

меньшей — при невыполнении нормы и значительно большей — при ее перевыполнении. Расстановка рабочих проводится в зависимости от способностей и физической силы. Это механический подход к роли и месту человека в процессе производства.

**Процессный подход** - один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время. В нем функции управления рассматриваются не отдельно, а как взаимосвязанные между собой. Таких функций управления несколько: планирование, организация, распоряительство, мотивация, координация, контроль, коммуникация, исследование, принятие решений, подбор кадров, заключение сделок и т. д. Такой подход базируется на основных положениях административной школы управления, признающей необходимость разделения труда, власти и ответственности, дисциплины, единоначалия, иерархии и т. д.

**Рациональная бюрократия** - завершающая концепция классической школы менеджмента. Модель рациональной бюрократии в управлении включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитые под влиянием совершенствования военного производства в годы перед Первой мировой войной. В эту концепцию входят положения: о необходимости глубокого разделения труда по функциональному признаку, строгая иерархия, четко очерченные права и обязанности на базе принятых норм и правил, формальный подход к работникам без учета их личных качеств, конкурсная система подбора сотрудников и сложная бюрократическая система их продвижения по службе и увольнения.

**Школа человеческих отношений** - это подход к управлению, ориентированный не только на технику и функции организации, но и на человека. Учет возможностей коллектива, поведение в нем работника, его роль, свойства личности и создание условий, удовлетворяющих потребности людей. Использование интеллектуального потенциала человека в интересах организации, создание обстановки, способствующей раскрытию его индивидуальных способностей, творчества, изобретательности, стремления к достижению целей организации. Гибкость и гармония в отношениях между менеджером и работниками, управление не на основе формальных инструкций, а руководствуясь конкретными условиями и обстановкой.

**Системный подход** - управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. При таком подходе предприятие рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем в зависимости от обстановки действуют не только менеджеры, но и весь коллектив. В рамках системного подхода создана концепция управления «7—S». В нее вошли главные направления деятельности менеджеров: стратегия, структура, системы и процедуры, сотрудники, стиль управления, квалификация, ценности. Такой подход указывает на многомерность организации и необходимость учета множества внутренних и внешних переменных.

**Ситуационный подход.** Данная концепция разработана в конце 60-х гг. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Ситуационный подход не отвергает прежних достижений управленческой науки. Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера творческого применения тех или иных подходов в менеджменте, так как одни и те же действия в различных условиях могут дать прямо противоположные результаты. Ситуационный подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильных и слабых сторон. Менеджер должен правильно оценивать ситуации и принимать конкретные меры для эффективного управления. Таким образом, это не набор каких-то конкретных мер, а скорее способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.

В 80 – 90 гг. XX ст. были разработаны новые научные концепции управления, наиболее значительными из которых являются следующие теории.

*Теория стратегий, инноваций и лидерства.* Разработка стратегии организации в рыночной экономике рассматривается как фактор ее конкурентоспособности, исследована роль инновационного менеджмента, разработаны теории мотивации и лидерства как важнейшие основы управления персоналом.

*Теория устойчивого развития и глобального «менеджмента без границ».* Теория исходит из необходимости обеспечения мирового баланса между социально – экономическим развитием и сохранением окружающей среды. Разработаны модели оптимального функционирования экономики, глобализации и интернационализации менеджмента. Активно используется гибкий стратегический и инновационный менеджмент, ресурсосберегающие технологии, «демократизация» стилей и методов управления.

Процесс научного выявления и исследования законов и закономерностей управления не завершен. В будущем появятся новые факторы и закономерности управления, особенно по мере исследования социальных систем и поведения людей в организации.

Под принципами управления будем понимать основные исходные положения теории управления, применение которых позволяет осуществлять эффективное управление и достигать результатов с минимальными затратами ресурсов.

В современной теории управления известно много принципов, однако выделим только основные.

*Бюрократия* - обеспечение разумного господства центрального звена управления (администрации) над основной частью персонала для строгого выполнения нормативных документов организации ("разделяй и властвуй").

*Гибкость* - означает приспособляемость системы управления персоналом к изменяющимся целям объекта управления и условиям его работы.

*Децентрализация* - в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей с передачей прав и ответственности на нижние уровни.

*Дисциплинированность* - все работники выполняют правила внутреннего трудового распорядка, а менеджеры применяют справедливые санкции к нарушителям дисциплины.

*Единоначалие* - концентрация власти в руках линейных руководителей, работник получает распоряжение и отчетывается перед одним непосредственным начальником ("директор всегда прав").

*Кадры решают все* - должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и продвижение работников осуществляется в соответствии с результатами их труда, квалификацией, способностями и потребностями организации.

*Коллегиальность* - менеджеры работают в тесном контакте друг с другом и связаны узами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в выработке наиболее важных решений.

*Кооперация* - система управления персоналом должна обеспечивать максимальное разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

*Корпоративность* — гармония интересов всех категорий персонала в обеспечении единства интересов и усилий по достижению целей управления ("в единении - сила").

*Оперативность* - своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы управления персоналом, предупреждающих или оперативно устраняющих отклонения и конфликты ("не ждать").

*Ротация* - временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций. Для этого каждый работник системы управления персоналом должен уметь выполнять функции одного - двух работников своего уровня и планомерно перемещаться по различным должностям.

*Специализация* - разделение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Формируются отдельные подразделения, специализирующиеся на выполнении однородных функций управления.

*Справедливое вознаграждение* - базируется на оплате по результатам индивидуального и коллективного труда с возмещением стоимости рабочей силы.

*Эффективность* - предполагает экономичную организацию системы управления персоналом на основе снижения доли затрат на управление в общих затратах на единицу выпускаемой продукции.

Знание и использование указанных принципов управления позволяет правильно реализовывать законы и закономерности управления и обеспечивать эффективную работу организации.

С развитием теории управления персоналом и социального менеджмента в конце XX в. предложены новые принципы управления. Эти принципы переносят акцент с административного (командного) воздействия на человека на социально-психологические способы и повышают значимость человеческих отношений.

Таблица 1.1 - Новые принципы управления

Наименование	Содержание принципов
Адаптивность	Своевременная реакция на изменения во внешней среде, позволяющая гибко реагировать в управлении
Деловое партнерство	Умение контактировать с поставщиками, покупателями, исполнителями и руководителями, клиентами и заказчиками
Доброжелательность	Доброжелательная атмосфера, способствующая раскрытию способностей работающих
Коммуникативность	Эффективные коммуникации, пронизывающие организацию сверху вниз и по горизонтали
Лояльность	Лояльность к работающим со стороны менеджеров на основе теории человеческих отношений
Мотивация	Методы работы с людьми, направленные на создание удовлетворенности от работы
Ответственность	Ответственность каждого сотрудника организации как обязательное условие успешного управления и корпоративной культуры
Патернализм	Забота руководителей об улучшении качества трудовой жизни и благосостояния сотрудников
Перспективность	Четкое представление о месте и роли организации в будущем, работа в соответствии со стратегическим планом
Саморазвитие	Качество личной работы и постоянное самосовершенствование личности самосовершенствование личности
Согласованность	Непосредственное участие менеджеров в групповой работе как условие достижения согласованности и целостности
Участие в прибыли	Долевое участие каждого работающего в общих результатах (премии, дивиденды, бонусы) как средство материальной заинтересованности
Честность	Честное отношение и доверие людям, соблюдение норм общественной морали
Этичность	Соблюдение деловой этики бизнеса и внутренней философии организации



## **1.2. Факторы, влияющие на содержание деятельности по управлению**

XXI век все более четко и ясно определяет связность мира, процессы в области политики, экономики, изменений технологий, социальных перемен на одном «конце планеты» отражаются и влияют на весь остальной мир и пути его развития. Уже «достаточно точно» можно определить основные аспекты развития человеческой цивилизации, которые формируют перспективы движения и направления становления «нового экономического порядка». Эти аспекты должны определять рамки - ориентиры в исследованиях, программировании и внедрении новых систем управления как отдельных организаций в мире.

Глобализация экономических отношений приводит не только к повышению эффективности и скорости внедрения новейших достижений науки, техники в различных странах, но и существенно влияет на социокультурные процессы в обществе. Ускоренная разработка новых типов информационных сетей радикально меняют условия размещения производительных сил и факторов экономической деятельности предприятий и организаций.

Развитие современных информационных технологий и «софтизация» (усиление значения «нематериальных активов» производства и экономической организации ) создают предпосылки для повышения значения «мягких», нематериальных программных факторов управления. Возрастает роль информации, знаний, умений, способностей персонала, используемых схем и принципов коммуникаций, общей структуры организации управления. Распространение проектного подхода («прожективизация») во все сферы управления производством и общественной жизнью создает условия для экспансии этого подхода как метода экономической организации и управления. На современном уровне развития «сфера услуг» определяет, что производить, каким способом, когда и сколько. Она становится ядром экономики. Ведущие корпорации «мыслят себя» как фирмы профессиональных услуг. Ускорение, опережающее развитие сферы услуг становится ведущей философией в организации деятельности корпораций и целых отраслей. Возрастает роль «опережающих услуг». Совершенно новые условия экономической жизни создаются скоростью нововведений. Экономические, технологические, социальные, культурные инновации «технологизированы» и превращены сегодня в развитых странах в настоящий поток непрерывных нововведений. Принципиально другим стал состав ведущих факторов в экономике. Современный рынок – это , прежде всего, рынок систем управления. При этом процесс смены и непрерывного развития самой управленческой деятельности превращен сегодня в предмет специальных занятий многих тысяч школ бизнеса, менеджмента, развития управления как национальных, так и корпоративных структур. Еще одним важнейшим направлением современного развития общества является превращение учебно-образовательной деятельности в главный фактор экономического развития. Предприятия, когда они планируют и создают

новые продукты и услуги, превращаются в «образовательные учреждения», в источник знаний, необходимых для эффективного использования и потребления этих продуктов и услуг.

В трудах Питера Друкера — известного ученого, занимающегося технологиями управления, знания определяются как ключевой ресурс развития мировой экономики. По его мнению, такие традиционные факторы производства, как земля, труд и капитал, теперь становятся, скорее, его ограничителями, а вот знания превращаются в основной двигатель. Чтобы идти в ногу с быстро меняющимся рынком, нужно осознавать смысл происходящих сдвигов и мгновенно отражать их в производственном процессе. Другая важная сторона знаний как фактора производства — применение полученного опыта. У современных компаний нет времени на постоянное «изобретение велосипеда», поэтому крайне важным становится использование ранее найденных решений, а сами знания и опыт приобретают не меньшую ценность, чем материальные активы. Более того, ценность знаний растет настолько быстро, что уже сегодня она составляет основную часть общей рыночной стоимости многих компаний, особенно в отраслях высоких технологий. Фактически это означает, что для фирмы важнее всего не то, какими материальными ценностями она располагает, а то, каков ее потенциал в создании перспективной конкурентоспособной продукции. И этот потенциал тем выше, чем больше база знаний компании.

Выделяют следующие функции управления знаниями:

- помощь компаниям капитализировать имеющиеся знания, опыт и приобретать новые знания;
- обеспечение сохранения всех накопленных знаний и их активное использование для организации обучения, решения текущих проблем и составления стратегических планов;
- предотвращение устаревания объектов интеллектуальной собственности;
- повышение и постоянная поддержка на должном уровне профессиональной грамотности сотрудников;
- повышенная гибкость в организации производственного процесса.

Для тех, кто уверен, что управление знаниями — новомодная выдумка специалистов в области информационных технологий, полезным будет узнать, что корни данного течения уходят в семидесятые годы двадцатого столетия. Причем научные труды по этой проблеме создавались не только за рубежом, но и в бывшем Советском Союзе.

Внедренческая стадия управления знаниями на предприятиях относится к началу 90-х годов. Исследователи выделяют два этапа развития этого процесса: первый, когда внимание было сосредоточено на технологическом подходе, и второй, современный, когда акцент делается на человеческой составляющей управления знаниями. Первоначальное усиленное внимание к информационным технологиям, скорее, даже компьютеромания, вылились в полное непонимание изначальной сути происходящих внутри компании процессов. Но обо всем по порядку.

На самом первом этапе эксперты выделяют три фазы:

1. «Как мы можем использовать информационные технологии, чтобы предотвратить повторное «изобретение велосипеда»? На практике это вылилось во множество проектных баз данных, сборников лучшей практики и т. д.

2. Вторая фаза была подобна первой, но теперь взгляд был со стороны клиентов — «Как мы можем использовать то, что знаем о наших клиентах, для того чтобы лучше удовлетворять их потребности». Интересен тот факт, что во всех начинаниях даже не говорилось о каком-либо взаимодействии с тем самым клиентом.

3. Наконец третья фаза, которая частично характеризует настоящую ситуацию в Европе и Северной Америке. Взаимодействие лежит в основе протекающих процессов, выражающихся в электронном бизнесе и коммерции.

По замечанию Билла Гейтса: **«Типичная современная компания уже сделала 80% инвестиций в информационные технологии, необходимых для успешной работы, но получает лишь около 20% возможных выгод от этих вложений».** Ликвидация этого противоречия возможна, если пересмотреть проблемы, породившие многочисленные поиски, с точки зрения человека, а не технологии. Несмотря на то, что такой взгляд довольно хорошо расписан в теории, на практике он в стадии «зародыша», когда речь заходит о системах управления знаниями. И все же это, пожалуй, единственная правильная позиция, если говорить о том, как увеличить способность организации создавать новые знания и как создать среду, которая бы способствовала этому. Она подразумевает инвестирование в людей, в создание благоприятной рабочей среды. Пропускная способность человеческой инфраструктуры — это степень доверия между людьми, между управляющими и персоналом, отмечает Свейби. А инвестирование подразумевает финансирование встреч между людьми, контактов, создание благоприятной для работы атмосферы, где не было бы страха.

В США признание стремительно возросшей роли знаний привело к предоставлению существенных налоговых льгот тем компаниям, которые ежегодно расходуют на обучение персонала более двух процентов фонда заработной платы, а также развивают технологии, формирующие так называемое «поле знаний». В его рамках сотрудники могут делиться опытом, находить и обсуждать решения производственных, управленческих, маркетинговых и иных проблем. Так, согласно данным исследования компании Taylor Nelson Sofres, 52 % американских компаний уже внедрили решения данного класса, против 46% в Англии и 21% во Франции.

В свою очередь, непонимание сути процесса управления знаниями привело к тому, что к нему стали относиться как к некоему мистическому, ритуальному действу, позволяющему компании осуществить качественный прорыв и получить значительные конкурентные преимущества, однако никакой мистики здесь нет. Просто для того, чтобы преуспеть в мире современного бизнеса, отличающегося особенно высоким темпом роста

потребностей клиентов и резким обострением конкуренции, компании жизненно необходимо обеспечить высокую скорость реакции на эти и другие изменения внешней бизнес-среды. При этом под «реакцией», пишет Билл Гейтс в книге «Бизнес со скоростью мысли», подразумевается принятие точных и своевременных управленческих решений, основанных на объективной и своевременно доступной всем участникам процесса выработки решения информации.

Это возможно лишь при условии создания в компании своего рода «электронной нервной системы», по которой могли бы распространяться хорошо интегрированные информационные потоки, доставляющие нужные сведения нужным сотрудникам в нужное время, т.е. совокупности правильно организованных и интегрированных с бизнес-процессами и человеческим ресурсом компании технологий, обеспечивающих накопление, хранение и предоставление всей необходимой для принятия решений информации. «Электронная нервная система» позволяет на регулярной основе преобразовывать внутренние бизнес-процессы с целью адаптации к изменениям внешней среды, происходящим вследствие развития потребностей клиентов и конкурентной обстановки. Может возникнуть обманчивое впечатление, что управление знаниями — это прерогатива лишь крупного бизнеса и государственных институтов, но это не так. Малые и средние предприятия нуждаются в научных подходах к управлению знаниями еще больше, в связи с тем, что у них нет таких конкурентных преимуществ, как существенная доля рынка или значительные материальные ресурсы. Они должны быть более гибкими, ответственными и принимать только правильные решения, поскольку даже небольшие ошибки могут оказаться фатальными для малого бизнеса. Следовательно, роль управления знаниями для таких предприятий имеет критическую важность.

На первый взгляд, претворить все эти тезисы в жизнь не так уж трудно, на деле же организовать целостную систему управления знаниями и заставить ее работать на пользу компании совсем не просто. Как отмечают специалисты, для этого необходимо проделать значительную и по объемам, и по времени предварительную работу, состоящую в следующем.

1. Определить, какими ценными знаниями обладает компания.

- Где находятся интеллектуальные активы?
- Что в них особенно полезного?
- Что даст их использование?
- В какой форме представлены знания?
- Есть ли к ним коллективный доступ?

2. Проанализировать, какую пользу может принести использование знаний.

- Каковы направления использования знаний?
- Каков ожидаемый эффект от их применения?
- Какие возможные препятствия могут встретиться на пути использования знаний?

- Насколько повысится стоимость компании в результате использования знаний, и как она будет соотноситься с понесенными затратами?

3. Определить, какие шаги нужно предпринять, чтобы интеллектуальный капитал начал «работать».

- Как спланировать действия по применению знаний?
- Как запустить этот механизм?
- Как проследить за выполнением мероприятий?

4. Пересмотреть принципы использования знаний, чтобы получить максимальный эффект.

- Привело ли использование знаний к желаемому результату?
- Каким образом поддерживать систему применения знаний для постоянного воспроизводства нужного результата?
- Помогло ли использование знаний открыть дополнительные перспективы для бизнеса?

Построение системы управления знаниями требует не только проведения анализа, но и пересмотра концепции функционирования компании — без этого идея управления знаниями нежизнеспособна. Как свидетельствуют эксперты, многие базы знаний, наполненные очень ценной информацией, прекращали свое существование из-за того, что сотрудники не умели ими пользоваться либо делали это нерегулярно. Главные проблемы, возникающие при создании системы управления знаниями, можно разделить на две основные группы — аналитические и организационные.

**Аналитические** трудности возникают при решении технических вопросов, связанных с необходимостью трансформировать информацию в знания. Чтобы знания имели ценность, они должны обладать известной степенью абстракции и создаваться в соответствии с четкими критериями. **Организационные** трудности — это налаживание работы с базой знаний на постоянной основе плюс изменение рутинных ежедневных процедур (переориентация с перманентного поиска сиюминутных решений, в результате которого каждый раз «изобретается велосипед», на исследование базы знаний, в которой, возможно, уже есть ответ). Очень часто два работника решают одну и ту же проблему по-разному, это значит, что, как минимум, один из них делает это неэффективно. Сложность состоит в необходимости существенных изменений привычных алгоритмов функционирования компании, и именно она чаще всего разрушает благие намерения, связанные с созданием системы управления знаниями.

Также нужно отметить, что работник знаний от всех остальных участников трудового процесса отличается тем, что сам, причем безраздельно, владеет своими собственными «средствами производства» — неразрывно принадлежащими ему интеллектом, памятью, знаниями, инициативой, личным опытом. Это создает владельцам предприятий немалые сложности, и те немало озабочены тем, каким образом отчуждать эти скрытые знания и превращать их в «явные», зафиксированные и перенесенные на те или иные типы носителей. Кроме того, возникает сложность — уходя из компании,

работник уносит с собой свои неотчужденные знания. Значит, следует еще привязывать работника к своему предприятию, чтобы избежать утечки мозгов, превращая, например, его в совладельца.

К сожалению, многие фирмы пытаются построить управление знаниями в «фоновом режиме», выделяя на это ресурсы и время по остаточному принципу. Кроме того, возникают ошибки в фундаментальных понятиях – данные путаются с информацией, информация со знанием, а многие знания попросту недооцениваются (их относят к категории очевидных).

В целом любой проект по управлению знаниями всегда должен состоять из последовательно реализуемых этапов.

**Этап 1** - введение в управление знаниями. Включает вводные презентации по практическому эффекту от управления знаниями, знакомство с руководителями подразделений, выявление ключевых сотрудников, в наибольшей степени заинтересованных в проекте, формирование рабочей группы и т.д.

**Этап 2** - оценка источников информации и ресурсов знаний в компании. Включает разработку и запуск специальных вопросников, позволяющих оценить имеющиеся ресурсы, а также дальнейшую обработку его результатов и презентации результатов в подразделениях.

**Этап 3** - разработка стратегии управления знаниями в компании. Предполагает формирование политики по управлению знаниями (объекты, цели проекта, правила и стимулы для обмена знаниями и др.), выбор сценария и технологической составляющей, разработка классификации корпоративных знаний, организация центра знаний и т. д.

**Этап 4** - реализация проекта. Предполагает проведение обучающих программ, внедрение информационных продуктов и технологических решений, введение в действие политики по управлению знаниями и т. д.

Появление новых терминов часто вызывает определенную настороженность: не является ли это чисто маркетинговым ходом поставщиков, которые пытаются продать старый товар в обновленной упаковке? Более того, может быть, не сумев решить ранее обозначенный круг проблем, начинают предлагать более широкий (и дорогой) ассортимент функций. Однако на самом деле ситуация немного сложнее. Следует, с одной стороны, признать, что «управление знаниями» — это не надуманная проблема, а реальное направление развития ИТ, соответствующее потребностям заказчиков. С другой стороны, это в высшей степени эволюционный процесс (а само понятие весьма многогранно), и трудно провести четкую грань между «управлением знаниями» и «управлением документами».

Вопрос о том, что такое «знания», чем они отличаются от информации и что понимается под управлением ими, концептуально очень важен. Проблема заключается в том, что знания, как и многие другие философские категории, можно определить только через самые разнообразные их свойства и методы обработки. Существует несколько принципиальных мнений по этому вопросу.

1. «Информация — еще не знания, до тех пор, пока она не востребована

и не решает задачи» (или: «Знания — это информация, которая помогает решать задачи»).

2. «Управление знаниями — дисциплина, которая обеспечивает интегрированный подход к созданию, сбору, организации, доступу и использованию информационных ресурсов организации».

3. «Управление знаниями представляет собой систематический процесс создания и преобразования индивидуального опыта таким образом, чтобы эти знания могли бы быть перенесены в процессы, услуги и продукты для увеличения продуктивности работы организации».

4. «Если бы компания знала то, что она знает, она была бы в три раза более продуктивной».

5. «Научное открытие становится научным фактом только после того, как оно пройдет определенный механизм регистрации (публикации), который фиксирует его таким образом, что оно становится доступным для человечества, в том числе для будущих поколений».

Парадокс заключается в том, что, с одной стороны, увеличение объема информации не означает автоматического увеличения знаний, а с другой — потенциальный объем знаний индивидуумов существенно больше, чем имеется в корпоративных (или общедоступных) хранилищах данных.

Существует собственно две задачи систем управления данными: поддержка механизмов обмена опытом между людьми (в том числе через создание единых хранилищ данных) и извлечение из массивов первичной (фактографической) информации некоторых вторичных данных, необходимых для решения конкретных задач. Первая задача непосредственно связана с управлением документами и с поддержкой групповой работы. Она решалась на протяжении всей истории человечества, компьютеры же могут лишь предоставить более эффективные механизмы ее реализации.

Подход к решению задачи обмена опытом давно известен: знания нужно фиксировать и систематизировано хранить. Однако это несет сотрудникам дополнительную нагрузку, причем не очень интересную для них, и потому они пытаются всячески от этого уклониться. Так вот: преимущество ИТ заключается в том, что они позволяют, с одной стороны, минимизировать такую рутинную работу, а с другой — зафиксировать административные регламенты (сделать их обязательными для выполнения) на уровне технологии. Иначе говоря, получается, что даже применение регламентированной системы управления документами в компании уже само по себе начинает решать и вопросы управления знаниями.

Вторая задача — извлечение вторичных данных из исходных информационных массивов. Сразу подчеркнем: говоря об управлении знаниями, мы имеем в виду работу с неформализованной, чаще всего неструктурированной информацией. В первую очередь это текстовые документы, хотя в перспективе речь пойдет также о графике, видео, звуке. Тот подход к обработке информации, который определяется термином Data Mining (извлечение данных), — это близкий по сути, но все же другой класс задач.

С административной точки зрения, в двух описанных выше категориях задач можно увидеть аналогии с проблемами управления корпоративными системами и Интернетом. В первом случае, по крайней мере, предполагается возможность некоторого единоначалия, внедрения общих регламентов. Во втором изначально нужно готовиться к некоторому хаосу, так как мы имеем дело с независимыми источниками данных.

В последнее время многие крупные западные компании столкнулись с проблемой неполного использования своих фондов, способных приносить доход. К таким неучтенным фондам относятся объекты интеллектуальной собственности — патенты, авторские права и бизнес-процессы, которые могут быть проданы либо лицензированы кому-либо. Для некоторых рынков, таких как биотехнологии, фармацевтика, телекоммуникации, передача авторских прав и лицензирование стали обычным явлением. Более 40 компаний, деятельность которых изучена, занимаются проектами развития, управления и коммерциализации интеллектуальной собственности. Но большинство из этих 40 компаний не достигли максимально возможных величин в продажах авторских прав и лицензировании, поскольку уделяли управлению указанными фондами недостаточно внимания.

В то же время многие предприятия, чьи бизнес-интересы находятся далеко от фармацевтики, высоких технологий и других отраслей, основанных на знаниях, сумели получить значительный доход, продавая и лицензируя собственные технологические разработки.

Исследования подтверждают, что компания, владеющая 450 патентами и тратящая более \$50 млн. в год на исследования, обладает достаточной интеллектуальной собственностью для того, чтобы вынести часть ее на рынок. Изучив практику интеллектуальной собственности, можно предположить, что подобные активы могут собрать дополнительно 5-10 % от имеющихся доходов компании, что эквивалентно 20%-ному урезанию затрат.

Небольшое число компаний получают примерно 0,5% от дохода благодаря лицензированию. Так, ведущие компании совершают в среднем одну сделку по интеллектуальной собственности в месяц, и их доход от этого увеличиваются примерно на \$10000 в год за каждый действующий патент. В то же время большинство компаний, принявших участие в исследовании, совершают меньшее количество сделок (1 или 2 в год) и получают \$1000 за действующий патент. Возможный выход из данной ситуации для многих компаний — изменение управления интеллектуальной собственностью. Центральной частью появления стратегии является сеть сторонних партнеров, которая могла бы увеличивать частоту и качество операций по интеллектуальной собственности.

### **1.3. Общее представление об организации и ее внутренних составляющих**

Внутренние переменные любой организации являются ее основными характеристиками. Эти переменные в различной степени контролируемые и управляемые. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних



переменных, определяют результативность, эффективность, социальную направленность, имидж организации, в конечном счете: «Цели, управленческая структура, характер решаемых задач, используемые технологии и штат сотрудников (трудовые ресурсы)» - это те факторы, которые определяют различия между организациями. Можно вывести общие правила рынка, но, если рассматривать опыт многих мировых лидеров, то можно увидеть: эти компании стали успешными потому, что действовали (или часто действовали) вопреки «сложившимся правилам». У них была уникальная ситуация, нестандартные конкуренты, конкретная отрасль деятельности, неповторимая команда и т.д. Следовательно, ситуационная методика, интерактивный метод, разнообразные «социальные метафоры», которые позволяют понять сущность процесса, определяют правила и принципы формирования внутренней среды организации.

Организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей (по определению Честера Барнарда). Приведенное определение в большей степени относится к понятию формальной организации. В процессе жизнедеятельности организации, как правило, возникают неформальные организации, в рамках которых люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно, имеют общие цели, могут вырабатывать специфические задачи и способы их реализации. Однако неформальные организации возникают спонтанно и не определяются решениями «сверху».

Цели организации – это задание конкретных параметров, конечных результатов, которые определяют суть совместной деятельности членов организации.

Структура организации - сочетание горизонтального и вертикального разделения труда между всеми сотрудниками организации в такой форме, которая позволит достигать поставленных целей наиболее эффективными методами.

Задачи (должностные обязанности, функции «вклад в общую деятельность организации» и т.д.) - это работа, которую должны выполнять каждый сотрудник определенным способом и в определенный промежуток времени.

Технология – это любое средство, сочетающее в себе квалификационные навыки сотрудников, оборудование, инструменты, сопутствующие материалы, инфраструктуру, знания, «связи» и т.п., которое позволяет входящие в производство элементы преобразовать в выходящие продукты. Выходящие продукты являются результатом работы всей организации. Современные технологии осуществляют желаемые преобразования, прежде всего, относительно материальных потоков, информации, опыта и знаний людей, факторов окружающей среды.

В современном менеджменте рассматриваются три основных аспекта человеческой переменной как главного фактора деятельности любой организации. Во-первых, - это поведение отдельных людей (социальные и

психологические характеристики). Во-вторых; - это динамика и закономерности группового поведения. И, наконец, характер поведения руководителя, степень влияния на поведение подчиненных и групп людей.

Перед любым бизнесом рано или поздно встают вопросы: как организовать деятельность компании наилучшим образом? почему именно так, а не иначе?

И несмотря на то, что поиском ответов на данные вопросы занимается огромное число внешних и внутренних консультантов по управлению, отделы и службы организационного и стратегического развития, аналитики и модераторы оргструктур и бизнес-процессов, существует только ответ на вопрос «как?»:

- как провести исследование рынка и выбрать свой сегмент;
- какие есть каналы продаж и как их наиболее эффективно использовать;
- какие бывают технологические и иные операции и как их выстроить, упорядочить в процесс;
- какие существуют навыки у работников и как их использовать наилучшим образом;
- как разрабатывать продукт, готовить и запускать его в производство;
- какие существуют виды организационных структур и как их создавать;
- как проводить ценообразование и т. д.

На эти и смежные темы, касающиеся оптимизации, реструктуризации и проектирования деятельности, написано огромное количество материала, и можно только рекомендовать обращаться к учебникам, статьям, действующим консультантам и специалистам. А вот на вопрос «почему?» ответов практически нет, и сводятся они к следующим:

- так исторически сложилось, так удобно, так хочется руководителю;
- так делают все в нашей отрасли, на нашем рынке;
- так диктует универсальная (нормативная, идеальная) модель;
- так подсказали, предложили консультанты (эксперты, специалисты).

И вот тут мы попадаем в определенную ловушку, потому что знание «как» без знания «почему» бессмысленно. Да, мы знаем, как описать и выстроить бизнес-процесс, но почему существует этот бизнес-процесс и нужен ли он в нашей компании, почему он должен быть реорганизован именно таким, а не иным способом, мы не знаем. Нам известно, как создать оргструктуру, распределить права, полномочия, ответственность, выстроить коммуникации и делопроизводство, но почему мы должны выполнять именно те, а не иные функции, иметь столько, а не больше/меньше уровней управления — не знаем.

Когда речь идет об абстрактном предприятии из учебника — все становится понятно и просто. Там мы опираемся на богатейший накопленный эмпирический опыт, который и стал основой многих универсальных моделей, закономерностей, подходов. Но когда перед нами конкретное предприятие и необходимость приложить эмпирические знания или эти обобщенные модели к конкретным бизнес-процессам, структуре, организации деятельности,

продукту, то возникают довольно значительные сложности адаптации... Почему именно так адаптируем, а не иначе?

Если отбросить ответы из серии «так было, есть и так будет», «у нас, как у всех, как у людей», то обычно при проектировании (реорганизации) деятельности выбор способа организации деятельности, продукта, рынка, способа работы на рынке, бизнес-процессов и системы управления предлагается основываться на:

- идеальной (универсальной, нормативной) модели;
- стратегии развития компании.

При всей работоспособности моделей для абстрактных предприятий обоснование применимости их к конкретным предприятиям основывается:

- либо на пожелании заказчика (и/или владельца), т.е. мы возвращаемся к тезису «так исторически сложилось, так хочется, так удобно», и рассматривать это с точки зрения оптимизации или реструктуризации не имеет смысла;
- либо на мнении консультантов (экспертов), т.е. возвращаемся к тезису «так принято в отрасли, на рынке» или к тезису «вот модель».

В результате предприятие фактически насильственно «приводится» в соответствие с той или иной моделью. В лучшем случае работу проводили специалисты, способные неким образом на основании личных знаний, навыков, опыта, совместной работы с работниками и владельцами адаптировать модель к конкретному предприятию. В худшем случае предприятие жестко ломается под заданную модель (что часто случается при внедрении так называемых «стандартных», «коробочных» продуктов по автоматизации управленческой деятельности).

Безусловно, определенный (иногда значительный) эффект достигается хотя бы просто за счет упорядочения существующего на предприятии хаоса, повышения прозрачности деятельности. Однако во многих случаях подобные проекты по реструктуризации, реинжинирингу, перепроектированию бизнеса оканчиваются ничем, если не сказать полным провалом. Просто вдруг выясняется, что внедряемая модель не подходит, не работает, не хочет работать в условиях этого предприятия, хотя на абсолютно аналогичном предприятии-конкуренте успешно внедрена и дает результаты. А здесь вот не подходит, не внедряется, и хоть делай что хочешь...

Причина проста — так и не был дан ответ на вопрос, не возникло понимание: а почему, собственно, эта модель, эти операции, эти функции, эта структура должны подходить к данному конкретному предприятию?

Со стратегией развития компании на самом деле складывается та же ситуация. Определяя перспективы движения компании, стратегия неспособна дать утвердительный ответ на вопрос, почему для успешного движения вперед необходима именно такая структура, именно такие каналы продаж на таких рынках, именно такие бизнес-процессы и такой состав операций.

Как известно, жизнь богаче наших планов, и наличие целей и сценариев развития не гарантирует того, что они будут реализованы. В результате

предприятие или заимствует уже имеющийся образец (модель) организации деятельности, или строит по желанию владельца либо по подсказке консультантов. Где и в какой момент возникает понимание, что необходимо организовать деятельность именно так, а не иначе, сказать не может никто. И на одного «визионера», деятельность которого входит в историю и упоминается в любой книге по бизнесу, управлению, нашедшего именно то сочетание бизнес-идеи, альтернативы развития и способа организации деятельности, которое и привело к невиданному доселе успеху, приходится сотни тех, кто сделать этого не смог.

Безусловно, проблема не так страшна, как может показаться из предыдущих рассуждений. Бизнес не пропадает, не исчезает, но риски вылететь с рынка, не достигнуть желаемых высот, не успеть среагировать на изменение ситуации весьма высоки.

Итак, ни наличие универсальной модели, ни наличие стратегии не дает чего-то неуловимо важного, значимого, какого-то двигателя, внутреннего стержня, который и приводит в действие весь сложный организм предприятия, просто диктует и вынуждает все крутиться и выстраиваться определенным образом, когда одно логично обуславливает другое, а оно, в свою очередь, третье... Таким образом выстраивается бизнес.

Помимо цели владельца и бизнес-идеи, определяющих само наличие бизнеса и его сущность, предприятие должно обладать еще одной составляющей, которая определяла бы наилучший способ организации деятельности для данного конкретного предприятия. С тем чтобы вокруг этой составляющей сами собой логично задавались и структура, и процессы, и функции, и необходимые предприятию виды деятельности, а все лишнее просто не вписывалось бы в эту «органику».

Здесь мы должны ввести новый термин — категория. Философы, социологи, психологи строят свои мировоззренческие системы, отталкиваясь от какой-то одной категории (сущности). И категория эта такого свойства, что буквально «вынуждает» все остальные сущности, события, явления, факты, действия выстраиваться определенным образом, в некую стройную систему. Данная система зависит от того, какая категория была положена в ее основу. В философии указанный процесс называется онтологизацией в зависимости от того, какую категорию мы ставим в основу всех размышлений о бытии, меняется отношение и понимание человека, общества, сознания, процессов и вообще жизненной деятельности.

Таким образом, выдвигается гипотеза, что существует центральная категория – та движущая сила, которая и является определяющей для построения системы управления и организации деятельности фирмы. Такую категорию можно привести для каждого частного бизнеса (т.е. провести онтологизацию для частного случая данной компании). В результате находится тот основной для указанной компании критерий, по отношению к которому и необходимо проверять применимость моделей, выбранных методов и способов управления, функций и процессов.

Ни стратегия развития, ни существующие модели деятельности не могут дать ответ на вопрос о причине именно такой, а не иной организации деятельности и системы управления предприятием.

Суть предлагаемого подхода в поиске и выделении из многообразия окружающего мира некоей базовой «категории», «сущности», которая становится стержнем («движком») бизнеса и буквально заставляет организовываться вокруг процессы, структуру, деятельность, отношения, коммуникации и вообще всю деятельность по производству и реализации продуктов и услуг, т. е. проведение процедуры онтологизации бизнеса.

Менеджеры часто основывают свои выводы на формальных корпоративных документах, которые к тому же превратно истолковывают исходя из личного опыта или даже слухов, информации, полученной во время заседаний у руководства (от таких, как и они сами, малосведущих и склонных к искажению информации коллег), беллетристических статей в периодике и выступлений высшего руководства или иных источников информации. Вывод более чем серьезный, а потому нуждающийся в подтверждении. Одно из самых впечатляющих звучит следующим образом: сравнение оценок, данных менеджерами высшего и среднего уровня по результатам деятельности их компаний, с официальными данными, поданными этими же компаниями, свидетельствует о практически нулевой корреляции между ними, причем эта корреляция была в меньшем количестве случаев позитивной, чем негативной. Из 70 респондентов – студентов МВА в Нью-Йоркском и Колумбийском университетах – средняя ошибка между их оценкой изменения объемов продаж по сравнению с прошлым годом с официальными данными составляет 300%. А у некоторых эта ошибка достигала 1000%! Предположим, что не все менеджеры, участвующие в исследовании, могли быть осведомлены о данных, касающихся деятельности всей корпорации. Это правда, но уж о результатах подведомственных им подразделений знать они предположительно должны. Увы, более половины из опрошенных были некорректны в своих оценках, и для трети из них некорректность составляла от 75 до 100%.

Вывод: искаженное представление менеджеров о своих организациях является «фактом современного менеджмента».

Небезынтересен и вопрос о причинах, приведших к такому положению дел. Наверное, их несколько, и, вероятно, каждый может назвать и аргументировать свой перечень. Одно предположение: таковой причиной может быть ставшее тотальным в последнее время увлечение «лидерством», перенесение этого самого лидерства на наиболее неожиданные сферы — финансы, учет, логистику, производство и т. п. Стремление «вдохновить» сотрудников уступило место четкому пониманию того, что, кто и как должен делать и каким может быть ожидаемый результат этих действий. Отчаянный бросок на баррикады конкурента, конечно, может помочь, сыграв роль психологической атаки, но не лучше ли вначале взвесить ситуацию на более рациональных весах?

Каковы же эти компетенции менеджера! Перечислим их и затем кратко прокомментируем:

- способность управлять саморазвитием — компетенция приобретения опыта;
- способность управлять взаимоотношениями — компетенция сотрудничества;
- способность управлять организацией — аналитическая компетенция;
- способность управлять изменениями — компетенция действия;
- способность управлять контекстом — компетенция видения.

Как известно, наше обогащение происходит не в связи с количеством событий, произошедших в нашей жизни, а через степень осмысления результатов, к которым эти события привели (или — что еще более ценно для опыта — не привели). Одним словом, речь идет о приобретении опыта и его использовании для саморазвития.

Способность формировать и управлять взаимоотношениями формирует кооперативный стиль управления. Значимость этого качества менеджера для успеха увеличивается прямо пропорционально сложности задачи, стоящей перед ним и его подразделением. Это ставит точку в дискуссии относительно роли лидера в команде: «героический я» или «первый среди равных». Очень мало случаев требуют доминирования и расположения лидера на вершине; в большинстве ситуаций нахождение лидера внутри команды и своевременная передача лидерского флага другим членам команды — более результативны.

Способность к эффективному управлению организацией базируется на аналитических способностях менеджера. В современном мире бизнеса, где преобладающими являются сложные, комплексные задачи, требующие высокой степени координации между сотрудниками (или подразделениями) для своей реализации, способность менеджера понять причины и предсказать последствия, выявить проблемы и предложить способы их решения становится критически важной.

Поскольку построение непротиворечивых концепций составляет важную, но не всю часть работы менеджера, способность реализовать идеи, внедрить теорию на практике — еще одна и важная черта успешного менеджера. О способностях менеджера к изменениям говорится много. Необходимо подчеркнуть, что стремление быть адекватным новым требованиям рынка за счет непрерывных изменений и приспособлений не должно превратиться в самоцель разрушения. Всегда есть элементы (и их довольно много), не требующие разрушений. Так вот, способность менеджера к действиям должна быть сбалансирована способностью отличить то, что требует разрушения, от того, что этого не требует.

Развитие у менеджера таланта замечать взаимосвязи, чувствовать тенденции, определять влияния — верный путь к более глубокому пониманию контекста бизнеса.

Создается такое впечатление, что для успеха бизнеса не столь важно, какова твоя стратегия, структура или культура. Важно, что они просто есть и

работают. И уже один этот факт отличает — и в выгодную сторону! — компанию от ее конкурентов. Успех в современном бизнесе зависит не от количества блестящих, но не реализованных идей, а от эффективного использования инструментов и рекомендаций, которые наука и практика управления уже выработали.

#### **1.4. Среда функционирования организации как открытой социотехнической системы**

Поскольку от менеджеров зависит выживаемость организаций, руководители обязаны уметь выявлять существующие факторы, определяющие воздействие внешней среды на эффективность функционирования организации. Более того, необходимо предложить систему мероприятий реагирования на «благоприятные» и «неблагоприятные» изменения во внешней среде. Менеджер должен учитывать внешнее окружение в целом. Учитывая системный подход, любую организацию необходимо рассматривать как открытую систему, зависящую от взаимодействия вводимых ресурсов и результатами деятельности с внешним миром. Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же компании.

Все внешние факторы воздействия на организацию принято делить на две основные группы: среда прямого воздействия (включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние этих операций); среда косвенного воздействия – это факторы, которые могут не оказывать прямого воздействия на деятельность организаций, однако сказываются на них (репутация, имидж, бизнес- среда, отношения с местным населением, «финансовое имя» и т.п.).

Общими характеристиками, которые чаще всего рассматриваются исследователями, являются:

- взаимосвязанность факторов внешней среды, т.е. степень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на все остальные факторы;
- сложность внешней среды, т.е. количество внешних переменных, на которые необходимо реагировать организации с целью поддержания ее устойчивости;
- подвижность среды, т.е. скорость изменений, происходящих в окружающем мире, определяющих эффективность деятельности организации;
- неопределенность окружения, т.е. относительное количество точной информации о внешней среде и уверенность в ее полноте.

Среда прямого воздействия на функционирование организации определяется: поставщиками материалов, оборудования, энергии, капитала, рабочей силы; законодательной базой и регламентирующими документами государственных учреждений; потребителями (реальными, потенциальными), конкурентами (марочными, отраслевыми, «ощущаемой потребности»);

новейшими разработками технологий; политикой государства в области поддержки отечественного бизнеса и т.д.

Среда косвенного воздействия как фактор внешнего окружения формируется из показателей: уровня научно-технического прогресса; состояния экономики страны; «встроенности» экономики в мировую систему разделения труда; социо-культурных факторов; политических факторов; принятой практики ведения бизнеса в данной стране или регионе; отношения с местным населением в местах производства или продаж своей продукции и т.д.

На протяжении последнего столетия понятие «репутация» в сфере мировой экономики и бизнеса трактуют более широко, применяя как к человеку, так и к компании. Соответственно, одна из важнейших задач связи с общественностью - работа над репутацией компании, продукта, государственного учреждения, страны в целом. Хорошая репутация в бизнесе оказывает содействие повышению роста прибыльности компании, привлечению инвестиций. Благодаря хорошей репутации можно защитить компанию от нападков прессы или своеволия чиновников.

За последнее десятилетие Украина значительно продвинулась на пути экономических и политических реформ: появились и активно развиваются социальные институты, необходимые для нормального функционирования современной рыночной экономики. Политическая и экономическая открытость дали импульс расширению разнообразных сфер бизнеса. Соответственно выросла интенсивность бизнес-коммуникаций, без которых невозможно сегодня представить нормальную работу коммерческих и государственных структур, а также возникла потребность в корпоративном позиционировании и управлении репутацией коммерческих и государственных структур.

В последнее время украинский бизнес все больше внимания начинает уделять своей репутации или корпоративному позиционированию среди ключевых аудиторий. Конечно, пока что это наблюдается среди компаний — стратегических инвесторов в Украину, входящих в ведущие транснациональные корпорации мира и позиционирующих себя как национальных производителей в Украине, например, Coca-Cola, Philips Moris, Nestle и другие. Отечественные компании, в большинстве своем представляющие отрасли топливно-энергетического комплекса, финансов, пищевой промышленности, в полной мере ощущают необходимость формирования и продвижения собственного корпоративного имиджа на украинском рынке и за рубежом.

Западное бизнес-сообщество внимательно оценивает и финансовые показатели, и репутацию компаний, считая их одинаково важными. Действуя на рынке, западные транснациональные компании могут апеллировать к надежной, создаваемой десятилетиями репутации, а украинский бизнес еще совсем молодой, поэтому актуальность управления корпоративной репутацией многократно возрастает.

В настоящее время отечественные компании можно разделить на две неравные части. Те компании, где корпоративное позиционирование и имидж уже сформированы, пока составляют меньшую часть. Основная задача



внутрикорпоративных служб по внутренним и внешним связям таких компаний заключается в поддержке и корректировке репутации и имиджа компании. Отечественные компании, которым уже удалось создать довольно стойкую положительную репутацию в глазах как украинской, так и зарубежной общественности, имеют безусловное конкурентное преимущество перед остальными.

Управление корпоративной репутацией — это комплекс коммуникационных мероприятий, направленных на внешнюю и внутреннюю аудиторию организации/компании, которые позволяют решить такие задачи:

- формирование доверия потребителей;
- привлечение инвестиций;
- мотивация рабочих;
- положительное отношение государственных органов и т. п.

Поскольку репутация не является подконтрольной, ее тяжело манипулировать, а зависит она от возможности компании напрямую управлять восприятием ключевыми аудиториями компании, налаживать и поддерживать с ними крепкие отношения. Компании необходимо иметь стабильную и восприимчивую к непостоянной действительности репутацию, которая сможет противостоять любой кризисной ситуации. Качественная программа управления корпоративной репутацией — это прекрасная инвестиция, которую в будущем компания сможет использовать. В частности, существует значительное количество прецедентов, свидетельствующих о том, что высокая репутация сыграет положительную роль в случае возникновения в компании проблем либо кризисных ситуаций. Лучший этому пример — деятельность компаний IBM или General Motors, репутация которых настолько высока, что ее не могут поразить локальные конфликты или проблемы.

Высокая корпоративная репутация работает на повышение конкурентоспособности компании на рынке, облегчает доступ компании или организации к разным ресурсам: финансовым, информационным, человеческим, материальным. Корпоративное позиционирование и управление репутацией помогают приблизить компанию/организацию к целевым аудиториям, сделать ее более открытой и прозрачной.

Существует несколько способов оценки репутации компании. Известнейшие из них — это оценка стоимости права использования третьей стороной той или иной торговой марки. Например, в 1988 г. объемы продаж Дома моды Pierre Cardin достигли \$2 млрд., а на продаже права использовать свою марку Pierre Cardin заработал \$75 млн. Второй способ — финансовый. Стоимость ценных бумаг на рынке отображает всю информацию о марке (марках) компании, а также ее перспективы. В таком контексте говорят о репутационном капитале компании, определяющемся как избыточная рыночная цена акций компании, т.е. та сумма, на которую рыночная стоимость компании превышает ликвидационную стоимость ее активов, задействованных в производстве и продажах.

По результатам исследований, проведенных Erns&Young, 40% рыночной стоимости средней компании составляют ее нематериальные активы и репутация. Известно, что стоимость больших транснациональных компаний (IBM, British Petroleum, Coca-Cola, Microsoft) на 70—80% состоит из стоимости нематериальных активов и репутации.

Абсолютно очевидно, что акционерная стоимость компании напрямую зависит от размера ее репутационного капитала. Поэтому на украинском и мировых рынках выиграют, безусловно, те компании, которые уже сегодня осознали разницу между краткосрочным и долгосрочным стратегическим планированием, несформированным имиджем и стабильной репутацией, между одиночными рекламными PR-акциями/мероприятиями и последовательным подходом руководства к управлению репутацией компании.

Основными факторами, которые определяют репутацию компании, являются финансовые и экономические показатели, надлежащее отношение к рабочим, ответственность перед обществом, прозрачность для средств массовой информации и заинтересованных аудиторий. В совокупности все методы работы с ключевыми аудиториями представляют собой интегрированные маркетинговые коммуникации, т.е. процесс управления всеми источниками информации о товарах, услуге или самой компании, которые находятся в распоряжении клиента, потенциального инвестора либо любого другого заинтересованного лица.

Для поддержания репутации необходимо:

- разработать четкую информационную политику по взаимодействию с внутренними и внешними ключевыми аудиториями. Эта политика должна быть единой для всех департаментов, филиалов или подразделений компании. Координировать политику должен один человек или орган на уровне высшего руководства компании;
- создать единую для всех подборку информационных/презентационных материалов;
- сотрудничество со СМИ, маркетингом, рекламой, организация и проведение специальных мероприятий.

Все эти мероприятия должны быть интегрированными и работать как единое целое.

Методы управления корпоративной репутацией предусматривают:

- информационное взаимодействие с сотрудниками;
- связи с общественностью;
- связи с правительственными структурами;
- связи с акционерами и инвесторами;
- лоббирование;
- связи со СМИ;
- маркетинговый PR, реклама;
- создание массовой репутации (благотворительность).

Важнейшая задача корпоративного PR — принудить «работать» на компанию, а затем и на репутацию весь комплекс положительной информации

(действенность торговой марки, управленческая и корпоративная культура, объемы финансовых оборотов, общий размер рынка и потенциал конкурентов) и доводить ее до целевой аудитории (акционеры, финансово-кредитные учреждения, потребители, представители государственных учреждений и, конечно, средства массовой информации).

Компания должна иметь собственный подход к управлению корпоративной репутацией, который предусматривает:

- четкое определение цели (исследование общественной мысли, качественный и количественный анализ);
- определение и приоритизация ключевых аудиторий;
- привлечение и направление деятельности руководства компании;
- определение текущих и потенциальных отрицательных сценариев и рисков для репутации компании;
- планирование и руководство действиями в кризисных ситуациях;
- соблюдение последовательности подходов и действий.

Без знания бизнес-стратегии компании невозможно разработать и провести эффективную в долгосрочном плане PR-кампанию. Успех такой PR-кампании зависит не от размера и сферы деятельности компании-клиента, а от последовательности подходов и действий руководства к управлению корпоративной репутацией.

Репутация — это только один из аспектов образа компании. Второй аспект — имидж или впечатление о компании. Несмотря на то, что имидж базируется на важных характеристиках компании, ее товаров и услуг, он рано или поздно может измениться. Однако разрыв между имиджем и репутацией пагубен для компании. Какой бы имидж ни создавала компания, если факты против нее, если репутация компании «подмочена», она не сможет долго обеспечивать продажу плохого товара или ненадежной услуги.

### **1.5. Проблемы эффективности коммуникационных процессов**

Коммуникации – это связующие процессы, которые необходимы для исполнения любых основных функций менеджера. Суть этого процесса – обмен информацией между людьми и организациями. Обмен информацией необходим между организацией и ее окружением, между различными уровнями управления, по горизонтальным связям подразделений, для организации межличностных контактов. Руководители напрямую связываются с подчиненными в процессе выполнения своих должностных обязанностей, будь то индивиды или группы.

Независимо или «зависимо» от воли руководителей существуют неформальные информационные системы: слухи, сплетни, «доверительные передачи» и т.п.

Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель. Этапы процесса – это разработка идеи, кодирование и выбор канала связи, передача, расшифровка. Обратная связь является необходимым элементом коммуникационного обмена, так как

отражает реакцию получателя, показывающую, понятна или не понятна переданная информация. Она также позволяет устранить шум, искажающий смысл переданной информации.

Для того чтобы понять, как менеджеры используют информацию в организациях, охарактеризуем информационные потребности в двух измерениях: уровень, на котором используется информация в организации, и тип используемой информации. Управленческая деятельность на различных уровнях в организациях иногда требует различных видов информации. В табл. 1.2 представлено четыре уровня, в которых менеджеры нуждаются и используют информацию. На стратегическом уровне менеджмента они нуждаются в информации, которая помогает им планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности фирмы. Они должны внимательно проанализировать внешнее окружение организации, чтобы найти и применить решения, которые помогут фирме эффективно действовать в этом окружении через определенное время. Требуемая на этом уровне информация — комплексная, нерутинная и ориентированная на перспективу.

Информация, необходимая для уровня менеджмента подразделений или производственных единиц, касается направляющих и контрольных действий подчиненных единиц в организации.

Менеджеры на операционном уровне интересуются ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности. Они планируют, организуют и контролируют повседневную работу внутри организации.

Таблица 1.2 - Уровни использования информации

<b>Уровни</b>	<b>Используемая информация</b>
Стратегический менеджмент	Прежде всего внешняя информация, используемая для планирования будущего организации
Менеджмент подразделений	Внешняя и внутренняя информация, необходимая для руководства и контроля деятельности подчиненных единиц внутри организации
Операционный менеджмент	Прежде всего внутренняя информация, используемая для планирования, осуществления и контроля повседневной производственной деятельности
Совершение сделок и регистрация	Собрание данных о множестве индивидуальных действий, совершающихся в повседневной деятельности организации

Четвертый уровень — это совершение сделок и регистрация. Регистрация сделок и операций является основой для генерирования информации внутри организации. В прошлом такая регистрация проводилась на бумаге — в главных книгах, на специальных картах и формулярах и т. д.

Как только в большинстве организаций получили распространение компьютеры, объемы накопления такой информации резко возросли.

По мере того, как информация обрабатывается, менеджеры сталкиваются или испытывают необходимость в различных типах информации. В данной теме описывается семь типов информации.

Первый тип информации является общим. Общая информация — это та информация, которая возникает случайно или в ответ на неспецифические запросы, а также поиски. Она отвечает на вопросы типа: «Что Вы хотите знать?» или «Есть ли что-нибудь интересное?» Например, когда стратегические менеджеры исследуют окружающую среду, то они делают это для получения общей информации.

Поскольку общая информация является столь широкой, ее трудно определить заранее и сложно поддерживать в компьютерных системах. Общая информация больше используется на стратегическом уровне, чем на операционном. В силу ее определения, общая информация не используется на уровне совершения сделок.

Совершение сделок всецело сосредоточено на специфической информации, т.е. информации, которая удовлетворяет особым требованиям. Специфическая информация может быть запрошена, когда Вы проверяете, какой баланс на Вашем контрольном счете в автоматизированной кассовой машине. Специфическая информация может быть и незапрошенной, например, когда Вы получаете уведомление, что стоимость пользования Вашим телефоном увеличилась.

Стимулирующая информация подобна специфической информации в том, что она слишком специфична. Если специфическая информация просто делает получателя осведомленным в чем-либо, то стимулирующая — требует действия. Требуемое действие является почти автоматическим, оно заранее запрограммировано. Стимулирующая информация может быть запрошенной или нет, и стимулированное действие может быть любого типа.

Исключительная информация является подобной стимулирующей в том смысле, что она стимулирует действие. Однако возникают сложности из-за того, что она стимулирует специфический тип действия и из-за того, что запрашивается общим требованием, когда исключение происходит. Следует отметить, что ни стимулирующая, ни исключительная информация не требует комплексного принятия решения.

Описанные выше четыре типа информации предполагают простой ответ от лиц, которых информируют. Общая и специфическая информация просто сообщает лицу то, чего он или она не знали прежде. Например, когда менеджер видит, что первоначальный тариф не изменился. И в ответ на стимулирующую или исключительную информацию, он предпринимает те действия, которые были намечены предварительно; он не должен принимать каких-либо новых комплексных решений. Хотя большинство из того, что менеджеры делают, требует лишь простого информирования и выполнения predetermined действий, не это определяет важность управленческой

работы. Менеджеры должны часто принимать сложные решения по исправлению проблем, распределению ресурсов или выбору будущих целей и направлений деятельности.

Когда план принимается к исполнению, менеджеры осуществляют контроль, чтобы убедиться в его выполнении. Пятый тип информации — контрольная информация, которая необходима для отклонений от плана, причем когда эти коррективы не были заранее предусмотрены. Это качество отличает контрольную информацию от стимулирующей информации.

Шестым типом информации является информация для решения о распределении. Распределительная (или распределяющая) информация полезна для решений о том, как распределить людей, время, оборудование или деньги в соответствии с проектами. Когда у менеджера имеются данные о двух предполагаемых проектах, он должен решить, как распределить ресурсы, находящиеся в его распоряжении. Здесь он нуждается в данных, позволяющих ему получить информацию об относительных затратах и доходах по этим двум проектам.

А. Менеджеры, как уже отмечалось, ответственны за планирование, организацию и контроль деятельности организации. Специфическая информация также используется для планирования, но характер ее использования противоположен общей информации. На операционном уровне бригадиры и контролеры получают массу отчетов и статистики об их операциях. Бригадиры ставят специфические цели для каждой смены, используя специфическую информацию о работе предыдущих смен.

Распределительная информация также используется для планирования. На операционном уровне, как правило, большинство распределительных решений уже было сделано ранее. Стратегические менеджеры, которые фокусируют свое внимание на направляющих решениях, также принимают распределительные решения на своем уровне, в большей степени, чем это делается на операционном уровне, и в меньшей — чем на уровне подразделений/единиц.

Направляющая информация используется в наименьшей степени для планирования на операционном уровне, и хотя возможности для этого ограничены, они все же существуют.

#### Б. Осуществление деятельности

Если планы составляются, они должны выполняться, и это осуществление планов зависит больше всего от стимулирующей информации. Совершение сделок и операций требует стимулирующей информации, а она, в свою очередь, генерирует новую стимулирующую информацию, которая инициирует дальнейшее совершение сделок и другую деятельность. Цель совершения сделок и операций состоит в том, чтобы управлять специфическими данными, которые могут поддерживать специфическую информацию.

На операционном уровне стимулирующая информация порождается в огромных размерах. Одно исследование показало, что мастер сталкивается с

более, чем 500 отдельными задачами в день. На уровне подразделений/единиц интенсивность поступления стимулирующей информации снижается.

А до менеджеров стратегического уровня стимулирующая информация доходит еще реже.

#### В. Деятельность по контролю

Поскольку планы выполняются, то процессы должны наблюдаться и, когда это необходимо, корректироваться. Цель исключительной информации состоит в том, чтобы дать импульс корректирующему действию. Совершающиеся операции или сделки обычно являются источником данных, которые позволяют извлечь исключительную информацию, и они генерируют такие данные довольно часто.

Исключительная информация требуется реже на уровне подразделений/единиц. Когда менеджер большого магазина получает ежемесячный бюджетный отчет, который уведомляет его о том, что он вышел за рамки бюджета, то он быстро прослеживает источник проблемы и предпринимает корректирующие действия. В силу того, что менеджеры на стратегическом уровне связаны с планами и действиями, требующими длительного времени для их завершения, исключения на этом уровне случаются реже.

Многие отклонения от плана не ожидаются. Использование контрольной информации, прежде всего, вызвано необходимостью реагировать на неожиданные проблемы. Контрольная информация используется наиболее часто на уровне подразделений/единиц. На операционном уровне контрольная информация используется менее часто и преимущественно в ответ на проблемы.

Поскольку менеджерам необходимо знать разные способы использования информации в различных управленческих действиях, они должны помнить следующие рекомендации:

1. Информация, которая извлекается из данных, является неотъемлемой частью в работе менеджера.

2. Информационный менеджмент не может быть делегирован. Делегирование информационного менеджмента в отдел, обрабатывающий данные, является отходом от важной части управленческих обязанностей. Это не говорит о том, что технические аспекты управленческой информационной технологии не могут быть поручены, но менеджеры должны быть очень активными в управлении их собственной информацией и необходимыми данными.

3. Компьютерные системы обрабатывают только данные, а не информацию. Менеджеру важно извлекать информацию из данных. И компьютеры могут рассматриваться как инструменты, которые расширяют возможности менеджеров. Они не заменяют менеджеров, но они определенно могут заменить клерков, а также «менеджеров», которые на самом деле выполняют лишь функции клерка.

4. Менеджеры должны думать о том, как они используют информацию. То, какая информация будет использоваться, подобно уровню управленческой

деятельности, оказывает сильное влияние на тип информационной системы, которая должна быть использована. Менеджеры низкого уровня наиболее часто используют специфическую, стимулирующую и исключительную информацию. Менеджеры высокого уровня используют контрольную распределительную и направляющую информацию более часто, чем стимулирующую и исключительную.

Теоретическое осмысление основ коммуникации восходит еще к Аристотелю, который выделял такие составляющие: «говорящего» — само сообщение и того, кому оно предназначено. Определений, данных коммуникативному процессу, много. Для лучшего понимания этого явления стали пользоваться методом моделирования: воспроизведением характеристик одного объекта с помощью другого. Модель коммуникации воспроизводит составные элементы и функциональные характеристики коммуникационного процесса в виде схемы. Содержание модели зависит от принятой концепции ученого, который эту модель разработал, от потребностей той сферы деятельности, в которой она появилась, и т.д.

Хотя модель и воспроизводит некоторые характеристики моделируемого объекта, она не является полным отражением практической реальности. Модель нужна, чтобы лучше организовать свои мысли о реальности происходящих коммуникационных процессов и увязать свои действия с этой реальностью. Модели коммуникации также можно разделить на механистические, или линейные, и немеханистические.

Все формы и средства коммуникации являются «продолжением человеческого тела», дополняя и усиливая недостаточные функции, в особенности, зрения и слуха (громкоговорители и средства передачи звука усиливают негромкий голос, материализованные средства типа магнитной ленты сокращают расстояние между коммуникантами или даже позволяют осуществлять коммуникацию через временные пласты).

Средства коммуникации могут быть использованы как преднамеренно, так и непреднамеренно. Невербальные сигналы (мимика) очень часто информируют получателя без особого желания на то отправителя сообщения. Посторонний слушатель также может быть произвольным получателем устного речевого сообщения.

На практике проводится разграничение между фундаментальными средствами, или первичными процессами, коммуникативными по своей природе, и некоторыми вторичными средствами, облегчающими процесс коммуникации.

Первичные средства и виды коммуникативного поведения, по Сепиру, следующие: язык, жестикуляция, имитация публичного поведения в процессе включения в образ жизни общества и «социальный намек» (неявные процессы новых актов коммуникативного поведения).

Вторичные средства направлены на облегчение первичных коммуникативных процессов в обществе: языковые преобразования, символизм и создание физических условий для осуществления



коммуникативного акта.

Языковые преобразования связаны с заменой кода, познаковым «переводом» (например, устного языка в письмо, азбуку Морзе и т.п.) и делают коммуникацию возможной в тех случаях, когда она затруднена обстоятельствами (например, время и расстояние). Символические системы (флажки-сигналы на флоте, семафор и светофор, горн в армейской коммуникативной среде и т.п.) переводят возможное вербальное сообщение не познаково, а глобально, целиком. Это требуется в тех случаях, когда необходима быстрота восприятия сообщения, быстрота реакции, когда ожидается простейший ответ типа да (нет).

В армии, например, где «приказы не обсуждают», или на дороге, когда для поворота на большой скорости не так много времени, длинные текстовые сообщения были бы вредны. Развитие физических условий, позволяющих осуществлять коммуникацию, по Сепиру, включает железные дороги, самолет (доставляют коммуниканта), телеграф, телефон, радио (доставляют сообщение или его воспроизведение).

Увеличение количества средств расширяет и сферу коммуникации. Два противоположных взгляда на эти процессы принадлежат М. Мак-Люэну и Э. Сепиру.

Мак-Люэн считал, что средства во многом определяют и само содержание сообщения (*the medium is the message*). Он предвидел развитие коммуникации в современном обществе и еще в 60-70-е годы (до появления Интернета и глобализации телевидения) отдавал приоритет визуальной коммуникации. Он считал, что современная культура — визуальная по своей сущности, в противовес, например, культуре XIX — начала XX вв., преимущественно письменной (печатной).

Изобретение печатного пресса в свое время также изменило коммуникативную парадигму, открыв «галактику Гутенберга». Глобализация коммуникации, по Мак-Люэну, ведет к созданию единого коммуникативного пространства — «глобальной деревни».

Э. Сепир, напротив, высказывал «опасение быть понятым слишком многими». С его точки зрения, это ставит под угрозу психологическую реальность образа расширенного - «Я», противопоставленного «не - Я», невозможность удержать сообщение в тех границах, на которое оно рассчитано, признавалось и платой за облегчение коммуникации (примеров достаточно: подслушивающие устройства, падение уровня художественных ценностей при увеличении спроса и тиража изданий). В то же время он понимал, что угрозой препятствием являются сдерживающие факторы коммуникации, например, разнообразие языков и необходимость перевода. Он так же положительно оценивал глобализацию научного сообщества и введение языка международной коммуникации.

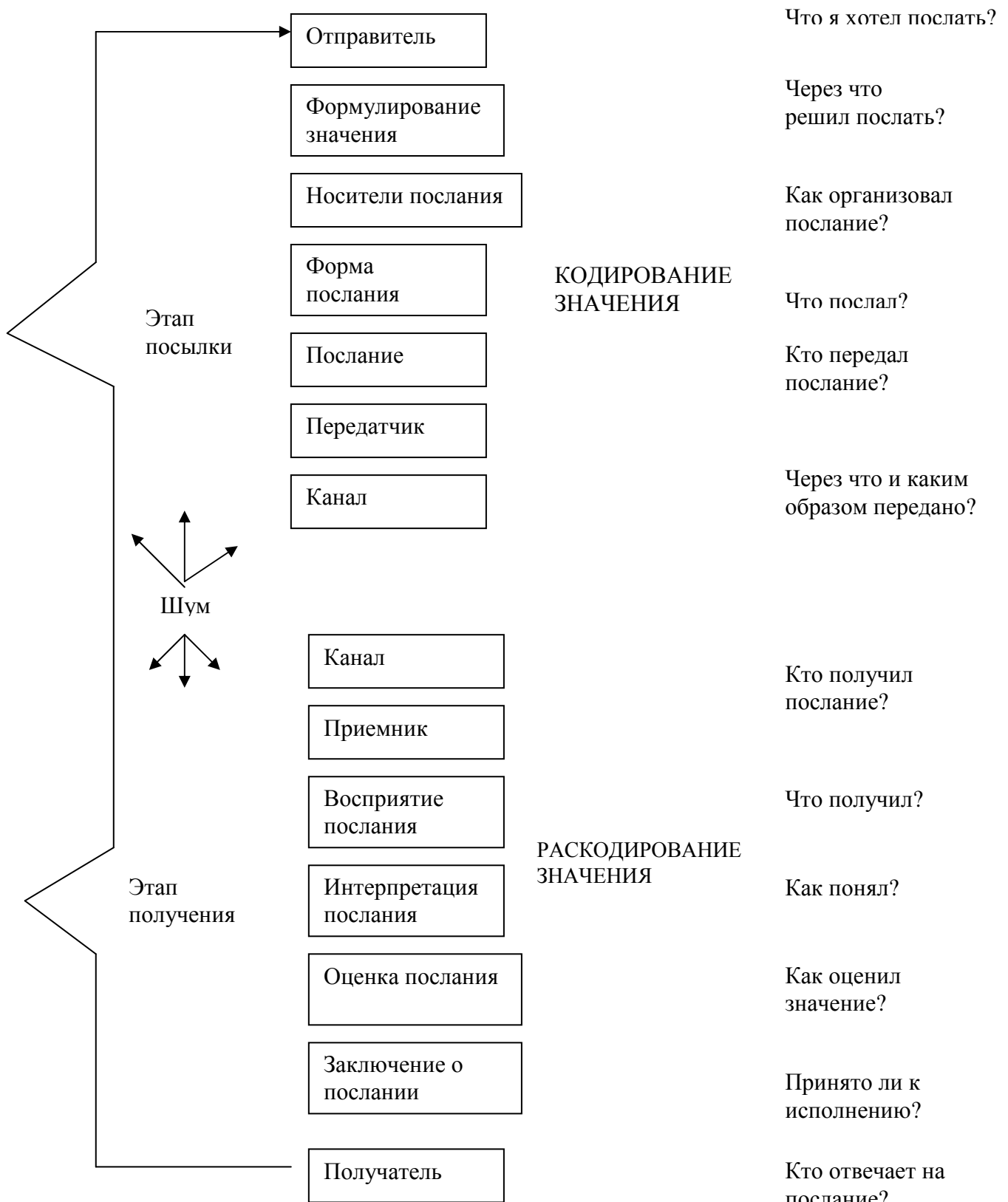


Рис. 1.1 - Этапы и стадии коммуникации

Современные модели коммуникации включают большой набор элементов, но не отходят от традиционных канонов: коммуникатор, аудитория, средства коммуникации, ее содержание, эффект сообщения и обратную связь.

Процесс коммуникации включает в себя ряд взаимообусловленных элементов и представлен на рис. 1.1

**Отправитель** - сторона, посылающая обращение другой стороне (фирма-клиент).

**Кодирование** — набор символов, передаваемых отправителем.

**Средства распространения информации** — каналы коммуникации, по которым обращение передается от отправителя к получателю.

**Расшифровка** - процесс, в ходе которого получатель придает значение символам, переданным отправителем.

**Получатель** — сторона, получающая обращение, переданное другой стороной.

**Ответная реакция** — набор откликов получателя, возникших в результате контакта с обращением.

**Обратная связь** — часть ответной реакции, которую получатель доводит до сведения отправителя.

**Помехи (барьеры)** - под коммуникативным барьером обычно понимаются незапланированные вмешательства среды или искажения, в результате которых к получателю поступает обращение, отличное от того, что послал отправитель. Часто употребляется и следующее определение — все то, что препятствует эффективному общению и блокирует его. Следовательно, барьеры - это невозможность достижения взаимного понимания между участниками общения. Являясь одной из причин появления коммуникативных затруднений, обусловлена отсутствием следующих факторов: адекватного образа партнера, адекватной ориентировки в собеседнике, способности принятия роли партнера по общению, способности моделирования внутреннего мира личности на основе внешних признаков, понимания мотивов поведения партнера, психологической совместимости коммуникантов, общности ситуационного контекста.

**Трудности общения** — это жестко блокирующие межличностную коммуникацию психологические барьеры, возникающие при выпадении из общей структуры коммуникативного процесса того или иного структурного элемента.

В City Bank существовала традиция — еженедельные «завтраки с президентом». И возможность пообщаться с высшим руководителем в неформальной обстановке была у сотрудника любого ранга. При этом табу на тему для беседы не существовало: люди высказывали свое мнение о компенсационной политике, об изменениях в компании и т. д. Главное, что вопросы должны были интересовать не сотрудника лично, а определенную группу специалистов. Такие «завтраки» преследовали несколько целей. С одной стороны, они повышали лояльность персонала, ведь люди чувствовали

свою причастность к управлению компанией и верили в свое влияние на процесс принятия важнейших решений. С другой же — такие встречи позволяли топ-менеджерам услышать «внутренний голос» компании. Узнать, что думают рядовые сотрудники о своей работе. И чем выше человек поднимается по служебной лестнице, тем больше усилий он должен прилагать лично для того, чтобы получать обратную связь как от своих коллег, так и от руководства. Это подтверждают и результаты исследования McClelland Center for Research and Innovation (подразделение консалтинговой компании Hay Group). Так, самое большое расхождение между результатами самооценки и мнением окружающих было отмечено у персонала руководящего звена. И то, что управленцы более других склонны к завышенной самооценке, по мнению ученых, связано с нарушением обратной связи. А если проще, то на определенном этапе подчиненные перестают говорить руководителям правду о них самих и о ситуации внутри компании. Как правило, откровенничать о недостатках в деятельности компании они соглашаются только тогда, когда уже покидают ее. Как же изменить ситуацию?

Чтобы научиться получать объективный и целостный отклик о своих действиях (а не «отфильтрованные» и неструктурированные блоки информации), нужно грамотно его запрашивать. А прежде — преодолеть собственное предвзятое мнение об «обратной связи» как таковой. В частности, о том, что:

- обратная связь субъективна, поэтому ее ценность невелика. Бесспорно, каждый человек высказывает свое личное видение ситуации, но анализ ряда мнений дает возможность устранить этот недостаток и получить целостную картину;
- обратная связь — это только критика. Правда здесь в том, что если человек впервые получает возможность высказаться, то, вероятнее всего, его первой реакцией будет «рассказать о наболевшем». Но чем чаще в компании будет практиковаться такая коммуникация, тем больше сотрудников станут проникаться к ней доверием и давать положительные отклики;
- получение обратной связи — долгий и трудоемкий процесс. Конечно же, вряд ли при численности персонала более 100 человек у руководителя существует возможность лично ежедневно общаться с каждым из сотрудников и спрашивать его мнение. Вместе с тем доступность руководителя для каждого члена коллектива способствует открытости сотрудников, и тогда они будут предоставлять обратную связь совершенно добровольно. Кроме того, следует заранее определить, для чего необходима обратная связь, что Вы с ее помощью хотите узнать у сотрудников:
- о проделанной работе;
- об ожиданиях и потребностях;
- о реакции на внедряемые «сверху» управленческие решения.

И если нужно узнать, какие трудности возникают у персонала в процессе выполнения служебных обязанностей, какие факторы негативно и позитивно влияют на результаты работы, то следует интересоваться «проделанной работой». Если же важно понять, чего ожидают работники от своей компании, насколько их цели и ценности совпадают с целями организации, то необходима диагностика ожиданий и потребностей персонала. Как правило, в компаниях преследуются все три цели. А коммуникация происходит в различной форме — формализованной и неформализованной: аттестации, анонимные опросы, ящики для предложений, «горячие линии», личные собеседования и встречи с руководством. Но при этом персонал готов говорить и о своих ожиданиях от того, «что будет в ближайшей перспективе». И если такую информацию запросить, можно разделить с сотрудниками ответственность за решение об изменении. В некоторых случаях это оказывается очень полезным мотиватором.

Недовольные — прекрасный источник информации о том, что нужно исправить в компании, ведь они больше других готовы говорить о том, что идет (по их мнению) не так, как надо. Тем не менее не всех недовольных стоит выслушивать внимательно — в любой компании по статистике около 10% персонала не удовлетворены положением дел в ней, ее политикой и руководством всегда, что бы ни делалось. Так что важно вовремя заметить, что недовольство растет, и точно установить, что стало причиной такого негативного отношения.

Какой бы способ получения обратной связи ни выбрал руководитель, он должен запрашивать и анализировать полученную информацию, следуя таким ориентирам:

- Обратную связь от подчиненных необходимо инициировать. Люди часто предоставляют обратную связь независимо от того, просили их об этом или нет (особенно если человек раздражен). Тем не менее обратная связь более продуктивна, когда о ней просят. Такая просьба обычно показывает, что руководитель готов слушать и что ему безразлично, как сотрудники воспринимают его поведение.
- Руководитель должен быть доступен для персонала (хотя бы один раз в неделю). Субординация не должна стать барьером для обмена информацией.
- Обратную связь надо получать своевременно и постоянно. Эпизодические меры воспринимаются, скорее, как формализм, а не как реальная заинтересованность.
- Необходимо поощрять сотрудников за участие в жизни компании, за «обмен мнениями».
- Полученную информацию нельзя использовать во вред сотруднику/коллективу. Даже если она и неприятна руководителю, нужно помнить, что любое мнение субъективно.
- На критику в свой адрес или в адрес компании лучше никак не реагировать, чем отреагировать негативно. Ведь восприятие «справедливости» может различаться у руководства и персонала.

- На обратную связь всегда должен быть отклик. Кому понравится, если его заставляют раскрыть душу, а затем игнорируют? Необходимо акцентировать внимание персонала на том, что изменилось в результате учета их предложений и замечаний, а также на положительных аспектах и результатах проводимых изменений.

Финансовые коммуникации (financial communications) становятся одним из динамично развивающихся направлений в области современного PR. Новейшие технологии меняют характер бизнеса и делают его более открытым и быстрым для общественности. Например, с помощью Интернета та или иная компания может оперативно и на глобальном уровне обратиться к потенциальному потребителю с самой различной информацией, в том числе и финансовой. Между корпоративным и финансовым PR существует прямо пропорциональная зависимость. Под корпоративным PR подразумевают формирование и управление репутацией компании, а деловая/корпоративная репутация остается иллюзорной без финансовой надежности и инвестиционной привлекательности компании. Корпоративный имидж компании, как правило, состоит из таких факторов: удовлетворенности потребителей/клиентов качеством обслуживания, а инвесторов — системой управления и финансовыми показателями. Следует отметить, что корпоративная репутация является фундаментом для успешного развития финансовых коммуникаций. Качество и соответствующая репутация услуг или товаров компании не отделены от корпоративного имиджа институциональными и частными инвесторами, инвестиционными аналитиками и журналистами.

Программы в области финансовых коммуникаций предусматривают разработку стратегии, организации и проведения взаимосвязанных публичных информационных и аналитических мероприятий, направленных на установление и развитие эффективных связей между руководством компании и ее целевыми аудиториями: местными и зарубежными.

Для эффективной и успешной реализации программ по финансовым коммуникациям важно, чтобы все целевые аудитории получали информацию о деятельности компании в необходимом объеме. Очень важно, чтобы донесение информации до акционеров, инвесторов, аналитиков и специализированных СМИ было специфичным в смысле типа информации. Более того, большие институциональные инвесторы могут выглядеть очень сложными и пугающими организациями для компаний, которые не имеют опыта работы с ними. Таким образом, существует огромный риск потратить время и усилия на построение взаимоотношений с человеком, который, возможно, не имеет права на принятие решений по инвестированию в ту или иную компанию. Недостаток информации часто просто не дает целевым аудиториям оценить экономический эффект предлагаемых инициатив, а иногда вызывает недовольство, которое может привести компанию к кризису.

Задачи, обычно включающие в себя финансовые коммуникации, предполагают освещение приватизационных процессов, слияний и

поглощений, вопросы реструктуризации, дополнительных эмиссий, разъяснение юридических инициатив, которые могут касаться структуры собственности или менеджмента компании, вопросы корпоративного управления, т.е. собрания акционеров, споры между акционерами относительно пакетов ценных бумаг, подготовки годовых отчетов и т. д. Необходимым условием успешного выполнения вышеизложенных задач является объединение усилий менеджмента компании, юристов, аудиторов, финансовых консультантов и специалистов в области стратегических коммуникаций. Очевидно, что вся эта деятельность должна осуществляться в рамках единой программы. Любая коммуникативная стратегия или программа должна начинаться с анализа ситуации и рассмотрения преобладающих взглядов. Необходимо иметь четкие ответы на последующие вопросы: Сколько информации известно ключевым аудиториям о компании? Что они думают о ней? Что они думают о состоянии дел в компании? Хотели бы они стать акционерами/партнерами/клиентами данной компании? Почему да или нет? Ответы на эти вопросы формируют основу для эффективной коммуникационной стратегии или программы. Если ответы правильны и позитивны, то коммуникационная стратегия должна помочь таким ответам/взглядам еще более утвердиться. Если ответы неправильны, то коммуникационная стратегия должна исправить ошибки. А если никаких взглядов или ответов не существует, то коммуникационная стратегия должна заполнить вакуум своими ключевыми сообщениями до того, как этот вакуум заполнит кто-либо другой.

Сегодня границы для всех видов коммуникаций стали прозрачными, внутренние коммуникации в пределах одной страны перестали существовать. Украинские компании, официальные лица постоянно находятся в процессе обмена информацией вне зависимости от того, осознают они это или нет. Иногда компании делают ошибку, думая, что доносят информацию только до своей местной аудитории. Информация о компании достигает инвесторов, аналитиков, СМИ за пределами страны. К сожалению, часто случается, что информация, достигающая зарубежные целевые аудитории, была предназначена только для местных целевых аудиторий и, таким образом, она неэффективна.

Успешная реализация программы по финансовым коммуникациям дает возможность заработать дивиденды на ситуации и преподать историю клиента с его точки зрения. Эффективные финансовые коммуникации — это стратегический инструмент, который при правильном использовании с должным количеством опыта помогает компаниям и организациям достичь целей в бизнесе.

Как и юридический совет или финансовая консультация, которые могут помочь компании достичь специфических целей, коммуникации также имеют свои определенные каноны:

- Пресса, финансовые аналитики, обозреватели не любят вакуум. Если компания сама не расскажет о себе, то кто-то другой расскажет о ней.

Нельзя оставлять ошибки или ложную информацию без ответа. Нужно определить источник ошибочного понимания и опровергнуть эту информацию.

- Доступность и готовность обучать прессу. Плохая новость особенно требует объяснений.
- Анализ и предупреждение ситуации. Разработка и дифференциация ключевых сообщений.

### **1.6. Основное содержание планирования и его место в общей системе менеджмента**

Функции управления – это конкретный вид управленческой деятельности, который осуществляется специальными приемами и способами, а также соответствующая организация работ.

Как видим, одним из основных компонентов, составляющих содержание управления, являются функции. Таким образом, для выполнения той или иной относительно простой работы необходимо заранее определить, что нужно в итоге получить, как организовать дело, мотивировать и проконтролировать его выполнение. Это и есть функции управления. Хотя со временем техника управления и совершенствовалась, основополагающие управленческие функции остались сравнительно неизменными.

В зависимости от должности, которую занимает менеджер в общей управленческой организации, меняются тип, форма и иерархии содержания планов. Миссия, политика, стратегия, программа развития, операционный план существенно различаются. Обычно организация формирует единый план для управления ее общей деятельностью, но в ее рамках отдельными менеджерами применяются для достижения конкретных целей и задач организации различные методы. Таким образом, составляется карта пути, по которому должна пройти организация за конкретный период времени.

Единого метода планирования, который бы соответствовал каждой ситуации, не существует. Тип планирования и акцент, который делает менеджер в процессе планирования, зависит от его положения в организационной иерархии фирмы, т.е. процесс планирования осуществляется соответственно уровням организации. Так, стратегическое планирование (высший уровень) - это попытка взглянуть в долгосрочной перспективе на основополагающие составляющие организации.

На среднем уровне управления занимаются тактическим планированием, т.е. определяются промежуточные цели на пути достижения стратегических целей и задач. Тактическое планирование по своей сути сходно со стратегическим.

Планирование осуществляется и на нижнем уровне организации. Оно называется оперативным планированием. Это основа основ планирования.

Все три типа планов составляют общую систему, которая называется генеральным, или общим планом, или бизнес-планом функционирования организации.



Планирование предполагает использование всех методов, тактик и процедур, которые менеджеры используют для планирования, прогнозирования и контроля будущих событий. Все виды техники планирования варьируются от таких традиционных методов, как бюджетные методы, до более сложных - моделирование, разработка планов или отдельных его разделов на основе теории игр и проектов сценариев. Использование такой техники планирования позволяет уменьшать неопределенность, повышает точность прогноза, помогает менеджерам отслеживать или анализировать факторы, влияние на план.

С помощью функции планирования в определенной мере решается проблема неопределенности в организации. Планирование помогает менеджерам лучше справиться с неопределенностью и более эффективно на нее реагировать. Поэтому следует помнить, что неопределенность - это одна из основных причин, по которой планирование может помочь организации лучше управлять в условиях неопределенности, более эффективно реагировать на изменения внешней среды.

Эксперты не сомневаются, что руководство абсолютно всех компаний сталкивается с целым рядом одинаковых вопросов. Все действующие предприятия имеют два главных сходства: первое - наличие определенного числа существующих и потенциальных клиентов, второе — сотрудники, которых нужно организовать в соответствующем направлении, контролировать работу и платить заработную плату. Но аналитики отмечают, что в зависимости от этапа развития компании вырисовывается четкая тенденция: при старте бизнеса все «идет отлично» персонал работает с энтузиазмом — практически никого подгонять не надо, контроль за работой фирмы легок и необременителен. По истечении же некоторого периода бизнес стабилизируется, но в то же самое время полезное чувство «новизны дела» у сотрудников притупляется, увеличивается количество рутинных операций. В компании начинается разделение на хороших, средних и плохих работников, а перед руководителями встает вопрос повышения или хотя бы сохранения работоспособности персонала.

Одним из наиболее эффективных вариантов повышения производительности труда работников специалисты считают перестройку компании таким образом, чтобы выполнение конкретных должностных обязанностей было максимально прозрачным для персонала. Подобная прозрачность, уверены эксперты, достигается только путем письменной разработки соответствующих документов. Основным из них является политика.

Независимо от размера фирмы и численности работников, специалисты рекомендуют разрабатывать политику в самом начале рыночной деятельности предприятия, так как, не имея подобных документов, уже через непродолжительное время после появления компания сталкивается с серьезными трудностями в управлении персоналом. Но вместе с тем,

подчеркивают эксперты, при разработке необходимых документов нужно не спешить и обязательно придерживаться определенных требований.

Дело в том, что во многих случаях практическое использование разработанных внутрифирменных документов оказывается нецелесообразным или вообще невозможным. Самая распространенная причина подобной неудачи заключается в том, что создатель документа превращает итоговый результат в многостраничный том, трудный для восприятия. Поэтому, прежде всего, необходимо четко определить, что же представляет собой политика. Это позволит упростить ее понимание персоналом, а значит — сделать эффективнее.

Политика описывает управленческое решение. Под управлением следует понимать любое должностное лицо или группу с полномочиями издавать распоряжения, которые определяют способ (путь выполнения) данной работы. Поэтому четкая и понятная политика компании и ее отдельных подразделений, разработанная с учетом конкретного этапа развития предприятия, позволяет значительно усилить мотивации сотрудников и повысить их работоспособность.

Написание политики, считают специалисты, должно состоять из двух этапов — специального формата подготовки политики («планировщика политики», который используется при составлении чернового варианта политики) и собственно подготовки политики.

Для начала можно выделить четыре исходных шага в написании черновика политики компании:

- определение заголовка политики, который должен включать не более шести слов и выделять данную политику как самостоятельную область деятельности, отличную от других;
- описание границ политики;
- перечисление основных положений политики, в том числе исключения из нее;
- определение должностного лица, подписывающего текст политики.

Ответы на эти четыре вопроса лучше всего отразить в соответствующем документальном формате — «планировщике политики». При этом наличие в заголовке политики не более шести слов — хорошая граница, позволяющая довольно ясно изложить мысль, не прибегая к красивым, но в данном случае совершенно бесполезным словам-«паразитам». Желательно также, чтобы заголовки начинался с глагола.

При подборе заголовка сначала оцените перечень основных продуктов и услуг Вашей компании. Каждый продукт (услуга) подразумевает цепочку взаимно пересекающихся областей деятельности (кадры, материальные, финансовые ресурсы). Поэтому, формулируя заголовок и затем политику, стремитесь описать область деятельности (конкретную функцию), так как продукт или услуга, как правило, охватывает более чем одну область деятельности.

Несколько моментов относительно составления «Программы». Она составляется начальниками служб в пределах их полномочий, она рекомендуется первоначально в виде специальных исследований - технических, коммерческих, финансовых, административных, проведенных служащими разных рангов иерархической лестницы. Потом надо согласовать эти исследования и привести их в соответствие с общими директивами предприятия, Это - случай наивысшего сотрудничества между разными членами руководящего персонала

Программы перспективного развития, до сих пор употребляемые, представляют собой программы на длительный срок, которые изменяются каждый год с целью согласования их с годовыми предположениями, значительно более точными, которые уже учитывают существующее положение предприятия и обстоятельства, которые имеют место в момент их установления.

Программа действий - одновременно намечаемая цель, линия поведения, которой надо придерживаться, этапы, которые следует пройти, способ, которым придется пользоваться, - это несомненная картина будущего, где ближайшие события отмечены с известной четкостью согласно представлению, которое сложилось о них. Это ход предприятия, предусмотренный на определенное время.

Программа тем более необходима, чем сложнее приходится преодолевать обстоятельства. Понятно, она не может предусмотреть всех будущих событий, но она должна подготовить оружие, чтобы встретить эти события и, упорядочивая общий ход всех служб, оставить руководителю возможность мгновенно сосредоточить все свое внимание на наиболее важной проблеме на данный момент.

Программа охраняет предприятие не только от ориентационных ошибок, которые могут порождаться значительными событиями, а и от изменений, которые происходящих иногда просто в результате недостатков высших властей. Эта последняя опасность особо остро дает себя знать в некоторых государственных учреждениях, где руководство неустойчивое и некомпетентное.

Программа действий имеет еще и одно преимущество, потому что она устанавливает единство взглядов и доверие между высшими властями, в распоряжении которых судьба предприятия (административная власть и главный директор в акционерных обществах; парламент, министерства как государственные органы в стране).

Разработка хорошей программы требует от руководства персоналом:

- 1) умения управлять людьми;
- 2) большой активности;
- 3) известной моральной мужественности;
- 4) достаточной стойкости;
- 5) необходимой компетентности в производственной сфере, к которой

принадлежит предприятие;

б) необходимого опыта в делах.

Эксперты отмечают, что одно из основных условий успешной деятельности любой компании — правильное составление стратегических планов работы. Одна из проблем при этом — нечеткость форм и критериев работы в соответствии с, казалось бы, уже однозначно утвержденной программой действий. Применение установленных документов стратегического плана дает руководству компании возможность упростить, а значит — ускорить выполнение намеченной программы действий.

Стратегическое планирование как процесс отвечает на три основных вопроса организации. Первый: «Куда мы идем?». В ответе на данный вопрос должны быть четко показаны направление движения, формулировка миссии организации, а также очерчены сфера деятельности, операции, цели и задачи. При ответе на второй вопрос: «Какова окружающая среда?» - организация должна проанализировать внутреннюю и внешнюю среду, действия конкурентов, угрозы и возможности, которые с ними связаны. Организации также необходимо оценить разницу между поставленными целями и возможностями для их достижения. Последний вопрос, на который необходимо получить ответ: «Как достигнуть запланированного?», т.е. каковы те шаги, которые должна предпринять организация для достижения желаемых целей, и как разместить свои ресурсы.

Работа по стратегическому планированию очень трудоемка и потому требует переложения на бумагу последовательности этапов и обязанностей должностных лиц при выполнении данной функции. Облегчить задачу может комплект форм документов, отражающий последовательное выполнение процедур стратегического планирования. Каждая из форм документов является самостоятельным этапом планирования, носит межотраслевой характер и требует привязки к особенностям отрасли.

Этапами составления годового стратегического плана являются:

1. Написание (корректировка) миссии организации.
2. Анализ внешней среды в разрезе угроз и возможностей, которые эта среда создает.
3. Анализ внутреннего состояния в разрезе сильных и слабых сторон организации.
4. Разработка комплекса стратегий (предварительный вариант).
5. Детализация каждой стратегии до уровня «цели-задачи-мероприятия».
6. Оценка выбранных стратегий, отсев невозможного и неэффективного, ранжирование стратегий.
7. Детализация оставшихся стратегий и входящих в них мероприятий до уровня планов действий (подразделения и конкретные исполнители).
8. Финансовое обоснование выбранных стратегий (анализ затрат и результатов).

Несмотря на то, что список представлен последовательно, многие этапы выполняются параллельно. Это касается анализа внешнего и внутреннего

состояния организации (п. 2 и 3,), а также финансового обоснования выбранных стратегий (п. 8), которое планируется параллельно с разработкой, детализацией и оценкой выбранных стратегий (п. 5, 6, 7). По информации аналитиков, стратегические планы по данной схеме успешно отработаны в ряде российских и украинских банков.

Специалисты в области стратегического планирования рекомендуют ставить в соответствие с каждым этапом составления стратегического плана «свои», специальные формы документов. Рассмотрим в этом контексте основные этапы составления плана. Начать эксперты рекомендуют с **определения миссии компании**, которое содержит текстовое описание того, каким видит себя предприятие в конце планового периода. Структура миссии:

1. Ваши клиенты (кого Вы хотите видеть клиентами Вашей фирмы). Необходимо учитывать, что это общественный документ, призванный вызвать лояльность к фирме имеющихся и потенциальных клиентов.

2. Предоставляемые продукты и услуги.

3. Области деятельности и рынки. Географическое положение клиентов, география конкурентов.

4. Технологии. Отношение фирмы к внедрению передовых технологий.

5. Обязательства по стабильности существования и развитию в части клиентов, продуктов и услуг, рынков и технологий.

6. Философия и этика ведения бизнеса. Система ценностей.

7. Концепция управления. Преимущества по сравнению с конкурентами.

8. Ваши заботы об общественном лице и регионе, где ведете бизнес.

9. Обязательства перед работниками. Забота о них. Ценность работника для компании.

Следующий этап - **анализ внешней среды в разрезе угроз и возможностей, которые эта среда создает**. На данном этапе планирования рассматриваются направления сбора информации:

1. Экономические факторы (инфляция, уровень прибыли, безработица).

2. Социальные факторы (рождаемость, обеспеченность жильем, тенденции заселения).

3. Культурные факторы (ценности потребителя, его верования, что клиент хочет).

4. Ресурсы (материальные, трудовые, финансовые, наличие инвесторов).

5. Изменение законодательства, тарифов.

6. Изменение политических факторов, выборы.

7. Отраслевые факторы (конкуренция, цены, изменение технологий).

Эксперты считают, что каждой организации, начинающей внедрение системы стратегического планирования, необходимо привязать список угроз и возможностей, определяемых внешней средой, к особенностям своей отрасли. При этом надо определить не только перечень объективных факторов (факторы, на которые организация не в состоянии повлиять), но и источники, и формы сбора информации, а также ответственных исполнителей.

Не менее важен **анализ внутреннего состояния в разрезе сильных и слабых сторон организации**. На этапе анализа внутреннего состояния рассматриваются факторы, на которые компания в состоянии повлиять. Направления сбора информации:

1. Стиль управления (личные прерогативы, знания, навыки руководства).

2. Капитал (объем капитала, ликвидность, объем долгов).

3. Трудовые ресурсы (соответствие знаний и навыков работников сегодняшнему дню, уровень окладов/часовых тарифных ставок).

4. Технология (степень прогрессивности технологического процесса, степень модернизации, скорость восприятия новшеств).

5. Организация (структура, ее прогрессивность по обслуживанию клиентов, процесс принятия решений, насколько велика степень открытости отношений внутри организации).

5. Здания и сооружения (насколько удобны здания для клиентов и работников, как они связаны).

6. Рабочая сила (ценности сотрудников, их верования, основные рабочие группы, личные цели).

Изучение большинства подобных вопросов требует социологических исследований. После завершения сбора данных любой из собранных факторов (тенденций) определяется как сильная/слабая сторона предприятия. Кроме того, выясняется, какую именно область деятельности компании эта сторона усиливает или, наоборот, ослабляет. Результаты фиксируются в таблице анализа внутреннего состояния.

Таким образом, в ходе пошагового анализа миссии компании и факторов, которые тем или иным образом могут повлиять на выполнение этой миссии, составитель стратегического плана может выяснить главные направления работы предприятия в ближайшем будущем и четко представить себе структуру дальнейшего планирования.

**Анализ внутренних и внешних факторов (SWOT-анализ).** Этап SWOT-анализа заключается в формулировании целей предприятия на планируемый период и в определении средств их достижения. Совокупность цели и средств ее достижения называется стратегическим мероприятием (стратегией). В зависимости от типа комбинации факторов стратегия может быть направлена на: устранение внешней угрозы за счет использования сильных сторон (СТ-стратегия); реализацию рыночных возможностей за счет использования сильных сторон (СО-стратегия); преодоление слабых сторон для отражения внешних угроз (ВТ-стратегия); преодоление слабых сторон для реализации рыночных возможностей (ВО-стратегия).

**Разработка списка стратегических мероприятий (стратегий).** Целью данного этапа является ранжирование включенных в предварительный список стратегических мероприятия (стратегий), с точки зрения важности и возможности практической реализации. На этом этапе происходит исключение или объединение конкурирующих (несовместных) стратегий, окончательная

формулировка целей, предварительная формулировка задач стратегических мероприятий (стратегий). Окончательный список стратегии содержит их названия, цели, задачи и должностных лиц, ответственных за их дальнейшую детализацию.

**Детализация стратегий до конкретных мероприятий и действий и их увязка по срокам.** В ходе данного этапа уточняются задачи стратегий, сами стратегии детализируются до конкретных мероприятий и отдельных действий, а планы стратегий увязываются по срокам и исполнителям.

**Корректировка организационной структуры** заключается во внесении изменений и дополнений в штатное расписание, в положения о подразделениях, в должностные инструкции и другие нормативные документы. В проектах изменений и дополнений указываются все стратегии, требующие изменений. Отклонение представленных изменений и дополнений означает исключение из стратегического плана соответствующих стратегий.

**Контроль исполнения стратегического плана** осуществляется по срокам и по существу (сопоставление с контрольными сроками отчетов об исполнении стратегий и анализ выполненных мероприятий с точки зрения достижения общих целей).

Корректировка стратегического плана может заключаться в переносе сроков отдельных действий или мероприятий, в добавлении новых действий или мероприятий (либо, напротив, в исключении признанных нецелесообразными действий или мероприятий), в изменении формулировки задач и цели стратегии, в разработке новой стратегии (или в признании утвержденной стратегии нецелесообразной), в признании всего стратегического плана утратившим силу.

В разделе функции структурных подразделений и обязанности должностных лиц должны быть четко распределены права и обязанности участников организации процесса стратегического планирования и управления.

**Председатель правления** инициирует и организует процесс стратегического планирования. Он утверждает или отклоняет миссию организации, регламент сбора и обработки информации, список стратегий и стратегический план в целом, изменения и дополнения в штатное расписание, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и другие нормативные документы, разработанные группой стратегического планирования и административным управлением предприятия. Председатель правления контролирует исполнение стратегического плана и принимает необходимые для его реализации оперативные меры, а также утверждает, отклоняет и лично вносит в стратегический план корректировки.

**Группа стратегического планирования (ГСП)** разрабатывает проект миссии организации, определяет критерии отбора статистической информации, проводит SWOT-анализ и разрабатывает предварительный список стратегий, ранжирует данные стратегии и разрабатывает окончательный список стратегических мероприятий. ГСП заслушивает ответственных за

стратегии, корректирует представленные ими планы стратегических мероприятий, увязывает их по срокам и исполнителям. Заслушивает координатора стратегического планирования об исполнении плана, анализирует причины отклонений, а также предлагает оперативные меры и разрабатывает корректировки стратегического плана.

**Координатор стратегического планирования** вносит председателю правления предложения о персональном составе ГСП, организует работу группы, утверждает график ее заседаний, приглашает на заседания ГСП ответственных за разработку стратегий, ведет заседания, подписывает протокол заседания и докладывает председателю правления о результатах работы группы. Другими словами, он является ответственным связующим звеном между группой стратегического планирования и руководителями предприятия.

**Начальник административного управления** выносит на утверждение председателю правления проекты изменений и дополнений в штатное расписание, положения о подразделениях, должностные инструкции и другие нормативные документы, вытекающие из стратегического плана, а также направляет председателю правления заключения об исполнении стратегического плана и предложения по принятию оперативных мер. В пределах своей компетенции контролирует исполнение стратегического плана по существу и принимает оперативные меры для своевременного исполнения плана.

**Ответственный за разработку стратегического мероприятия (стратегии)** (заместители председателя правления и руководители структурных подразделений) знакомится с результатами SWOT-анализа в пределах сроков, установленных приказом о разработке стратегического плана и графиком работы группы стратегического планирования, определяет для своих подчиненных порядок и сроки разработки проекта плана.

**Ответственный за реализацию конкретного мероприятия (далее — ответственный за мероприятие) и ответственный за исполнение отдельного действия (далее — исполнитель)** назначаются из числа заместителей председателя правления, руководителей структурных подразделений и ведущих специалистов. Ответственный за мероприятие и исполнитель используют полномочия и несут ответственность в пределах своей должностной инструкции (временно им могут быть предоставлены дополнительные полномочия). Ответственный за мероприятие и исполнитель не позднее контрольного срока докладывают об исполнении (или причинах неисполнения) непосредственному начальнику (кроме председателя правления) и в канцелярию.

**Начальник структурного подразделения** обеспечивает группу стратегического планирования ресурсами своего подразделения (аналитические материалы, заключения, рекомендации, технические средства).

Заключительные положения документа регламентируют преимущественно вопросы коммерческой безопасности компании во время выполнения намеченных в стратегическом плане мероприятий. Так, материалы стратегического планирования должны храниться координатором в Деле «Страте-



гическое планирование и управление». Эти материалы содержат информацию, составляющую служебную и коммерческую тайну. Поэтому устанавливаются разные уровни допуска должностных лиц к документам стратегического планирования. Члены совета директоров, председатель правления, заместители председателя правления (главный бухгалтер), начальник административного управления, координатор стратегического планирования и участники группы стратегического планирования имеют неограниченный доступ, ответственные за разработку стратегических мероприятий (стратегий) имеют доступ к результатам SWOP-анализа, ответственные за реализацию конкретных мероприятий и руководители структурных подразделений - к планам соответствующих стратегий.

О принципах и правилах стратегического планирования можно говорить очень долго. Благо, что литературы по этим вопросам существует большое количество. Не менее важным является процесс реализации разработанной стратегии и причин его неэффективности. Традиционно к таким причинам относят:

- неправильное распределение ресурсов на разработку и внедрение стратегий;
- сопротивление изменениям со стороны персонала;
- недостаточное коммуникационное обеспечение стратегий вниз по организационным ступенькам;
- другие причины социально-технического характера.

Очень интересен подход к выявлению причин появления проблем на пути реализации стратегического плана (с точки зрения разработчика-практика), предложенный Е.Вольской в статье «Хотим ли мы, чтобы работали стратегии?». Работа напечатана в журнале «Стратегии №2».-К.: ИД «Максимум», 2004, с.18-21. Ниже приведено основное содержание статьи в сокращенном виде. Рассмотрены девять ситуаций возникновения проблем, связанных с реализацией стратегического плана.

#### **Ситуация первая. А вдруг не получится!**

Этот случай, пожалуй, наиболее частый в бизнес-практике. В такой ситуации мы точно знаем, чего хотим, и понимаем, как будем это делать, но страх того, что это не получится, тянет нас назад, не дает заявить об этом вслух ни себе самим, ни нашим партнерам, коллегам и подчиненным, ни всему миру. С таким явлением мы встречались неоднократно. Интересно то, что в равной степени данное явление проявляется как для лидеров, так и для линейных менеджеров компаний, в том числе нередко случаи, когда именно подобным образом реагируют акционеры и инвесторы. Правильным был бы один вопрос: «Что бы ты сделал, если бы не боялся?».

#### **Ситуация вторая.**

Учитывая влияние внешних обстоятельств, не давайте им диктовать Вам свои условия! Особенно, когда обстоятельства имеют форс-мажорный или глобальный характер. Как говорится в одесском анекдоте, «погром — так всем погром...». Ведь такое же влияние, как и на Вас, обстоятельства указанной

природы имеют и на ваших конкурентов, не меняя тем самым по сути ваших позиций. Просто одни могут с этим справиться, а другие нет. Как показали события российского дефолта 1998 года, для тех, кто в данный момент смог сконцентрироваться на работе, а не на панике, сам дефолт оказался даже весьма кстати. Каждый раз, когда мы ставим перед собой большие цели, происходит событие, которое ставит их реализацию под серьезные сомнения. Это только проверка вашей приверженности вашим целям — не сомневайтесь в своих силах.

### **Ситуация третья. А что скажет инвестор?**

Нередки случаи, когда стратегии разрабатываются непосредственно стратегическими инвесторами (или от их имени) или инвесторы настаивают, чтобы менеджмент разработал их и представил, т. е. являются инициаторами. Если коммуникации и отношения между инвестором и менеджментом лежат исключительно в плоскости контроля менеджмента, то мало шансов, что эти стратегии вообще кто-либо будет пытаться реализовывать на практике (не для отчетности). Для менеджмента компании такая ситуация — это сочетание низкой мотивации, низкой сопричастности и вовлеченности, избегания ответственности и т. д. В результате в таких компаниях можно найти «толстые» стратегии, хранящиеся в архиве, которые не имеют ничего общего с тем, что происходит на практике.

### **Ситуация четвертая. Все для меня, любимого!**

Часто, когда бизнес построен таким образом, что интересы первого лица (как правило, наемного директора или миноритарного акционера) значительно превалируют над интересами компании, при этом компания используется просто как инструмент реализации собственных целей (ошибки в системе мотивации и контроля дорого стоят!), о стратегическом планировании говорить вообще практически нецелесообразно. Ведь именно тот, от кого ждут лидерства и инициативы, определения приоритетов и понимания того, как и каким образом компания будет развиваться на рынке и опережать конкурентов, является самым главным стопором и саботажником на пути определения стратегий развития компании и их реализации. Это один из способов избегания ответственности, в данной ситуации с мотивацией реализации собственных планов. Хотя подобные случаи могут встречаться в любом бизнесе, чаще всего они случаются в «карманных» структурах (призванных обслуживать интересы собственной группы и не ориентированных на рынок и внешнего потребителя).

### **Ситуация пятая. Да будет свет!**

Иногда компании, уже многого достигшие и переживающие кризис роста, начинают пересматривать, как организован и как управляется их бизнес, — следовательно, разрабатывать новые стратегии, затрачивая на это значительные ресурсы и усилия.

Нужно справедливо оценивать текущую ситуацию, в которой вы находитесь. Это не значит, что надо отказываться от больших целей. Для того чтобы, стратегии работали, они должны быть правильными и опираться на

правдивую и справедливую информацию, а также должно быть понимание текущей ситуации — просто без четкого понимания ситуации сегодня завтра всегда будет не таким, каким Вы его хотите видеть.

### **Ситуация шестая. Сценарий будущего**

Стремясь к высокому качеству работы и точности в деталях, за несколько месяцев компания не предприняла ни одного практического действия на пути реализации собственных уже утвержденных стратегий, потратив основные усилия на их детализацию. В результате ситуация изменилась и часть стратегий просто утратила актуальность... По сути, в данном случае также прослеживается тенденция избегания ответственности и нежелание принимать решения, а также страх сделать первые шаги. Однако сам факт того, что правильные решения не приняты своевременно, ни в коей мере не уменьшает ответственности менеджмента.

Не стоит пытаться заменить стратегическое планирование детальным сценарием будущего с точными и поминутными репликами действующих лиц. Это непрактично — постоянно изменяющаяся бизнес-среда все равно внесет свои коррективы и надо уметь их принимать. К тому же стратегии — глобальные вещи, определяющие направление движения, излишняя детализация им только мешает. Другими словами, не надо путать стратегию с тактикой, процедурами, процессами и операционной эффективностью!

### **Ситуация седьмая. Машина времени!**

Бывает и так, что под влиянием собственного энтузиазма мы думаем, что будущее уже пришло. И страшно расстраиваемся, что мы еще не такие, какими хотим быть через пять лет, что еще не занимаем ту позицию на рынке, к которой стремимся, что у нас еще не самый профессиональный персонал и т. д. Подобная ситуация является сама по себе демотивирующим фактором в процессе реализации стратегий, так как в нашей голове уже есть определенная и достаточно ясная картина, в то время как реальность выглядит совершенно иначе. В один день мы начинаем предъявлять повышенные требования к самим себе и нашим коллегам, и то, что вчера нам еще казалось успехом, сегодня кажется собственными недостатками.

Не принимайте видение будущего за текущую ситуацию. Изменения требуют времени, а успешные изменения — взвешенного подхода и терпения.

### **Ситуация восьмая. Танцуют все!**

Очень часто инициаторы процесса стратегического планирования, находясь в полной уверенности, что личные цели сотрудников просто должны совпадать с целями компании. Стремление, конечно, похвальное, но оно полностью игнорирует роль личности, т. е. характер, мотивацию и т. д. самих сотрудников (а за последние годы роль личности в результатах компаний заметно выросла). В итоге персонал может быть абсолютно немотивирован ни новыми целями, ни стратегиями, а в некоторых случаях, когда это требует от персонала определенных дополнительных усилий (повышения квалификации либо когда явно прослеживаются предполагаемые кадровые изменения), такими стратегиями персонал может быть серьезно

демотивирован. Тем не менее руководитель даже не допускает такой мысли и соответственно не способен решать уже возникшие проблемы.

Смотрите на ситуацию с широко открытыми глазами. Похвально, когда работает команда и личные цели всех ее участников совпадают. Однако это, скорее, утопия, чем возможность. Индивидуальной мотивацией надо управлять каждый день, особенно в период перемен. Реализация стратегий требует вовлечения всех участников процесса, и они должны хотеть этого! Люди не будут автоматически согласны со всем, что Вы делаете. А если и будут, то их влияние будет весьма небольшое. И уж если мы действуем по принципу «... и как один умрем в борьбе за это...», то в это люди должны верить и этого желать.

#### **Ситуация девятая. Что-то тут не так!**

Еще одна тенденция заключается в том, что мы способны определить для наших компаний оптимальные стратегии и, как нам кажется, добиться вовлечения и сопричастности коллег. Вместе с тем довольно часто бывает так, что мы, сказав вслух «да», начинаем действовать совершенно противоположным образом. Либо, будучи недовольны промежуточным результатом, начинаем искать альтернативные пути. Такие действия создают некую суетливость в компаниях, которая затем входит в привычку, а компании тратят основное время на определение того, чем и как они должны заниматься, постоянно меняя свои стратегии и сетуя на рыночные условия, низкую квалификацию персонала, недобросовестную конкуренцию и др. Довольно часто рынок начинает воспринимать подобные компании как нестабильные, которым нельзя доверять.

Согласиться не достаточно. Убедитесь, что ваши партнеры и коллеги одинаково привержены выбранному пути и согласны идти по нему столько, сколько потребуется. Иными словами, мало того, чтобы со стратегиями согласились и их приняли, важно, чтобы каждый ключевой участник сделал свой осознанный выбор и выбрал именно эти стратегии. Кроме того, нужно иметь терпение.

### **1.7. Проектирование организационной структуры в управлении**

Хорошо известно, что когда в свои сорок пять лет Джек Вэлш возглавил General Electric (GE), корпорация лидировала только в 3 из 150 отраслей своей деятельности, валовой доход составлял 25 млрд. долларов, компания страдала от бюрократии и неповоротливости. Двадцать лет спустя под руководством Джека Вэлша GE стала лидером в каждом из оставшихся 12 направлений и вдвое сократила количество уровней менеджмента. Валовой доход вырос до 150 млрд. долларов. Джеку Вэлшу досталось звание лучшего менеджера XX века. Для украинских руководителей Джек Вэлш интересен своей философией управления. Для того чтобы она действовала, ему пришлось полностью изменить культуру компании, в которой работают несколько сотен тысяч человек. «Большинство бюрократий заботятся только о нутре компании, но для значительных перемен требуется взгляд наружу. Это значит, нужно

постоянно задавать себе вопрос: насколько моя компания хорошо справляется по сравнению с тем, как справляется внешний мир?» — говорит Вэлш и сравнивает такую постановку вопроса с неверным, но распространенным мнением: насколько хорошо моя компания справляется в этом году по сравнению с предыдущим?

Джек Вэлш знал цену настоящего общения и не хотел променять его на бюрократический суррогат. Первым делом он отменил письменные доклады о стратегическом развитии каждой бизнес-единицы. Вэлш и два его вице-председателя встречались с менеджерами подразделений лично и в неформальной обстановке. «Общение — это не нафталиновые доклады и сотни страниц отчетов. Нет, общение — это часы, проведенные с глазу на глаз, это люди, собравшиеся вместе, чтобы искать консенсус».

В работе со своими менеджерами Вэлш стремился к простоте. «Для того чтобы большая компания была эффективной, — часто говорил он, — она должна быть простой. Чтобы добиться простоты компании, люди, в ней работающие, должны быть уверенными в себе и интеллектуально стабильными. Неуверенные менеджеры все усложняют». Он также утверждал, что простота предшествует скорости. Все, что он говорил, всегда подтверждал на практике. Ради простоты Джек Вэлш ни во что не ставил организационное «титулование». «Люди, свободные от ограничений своих титулов, чей статус отображает только реальные достижения, — только такие люди могут быть достаточно простыми, чтобы делиться всей информацией, которой владеют, прислушиваться к тем, кто над, под и вокруг них, чтобы двигаться вперед с уверенностью».

Вдвое сокращая количество уровней менеджмента, Вэлш отмечал, что именно эти уровни скрывают слабости и маскируют посредственность. Говоря о бюрократии, которую он застал в GE, ее новый управляющий тонко подметил, что люди в такой корпорации половину своего времени тратят на служение системе, а другую половину — на сражение с ней.

Вопреки традиции Вэлш переделал бонусную систему. От 10—15% бонусов, выплачиваемых большинству менеджеров, он перешел к 50%-ным, выдаваемым только за достижение наилучших показателей. Таким образом Вэлш создавал рабочую атмосферу, привлекательную для людей, которые стремились к соревнованию. «Я хочу, чтобы люди в нашей организации бросали вызов своим боссам, — говорил Вэлш, комментируя затеянный им культурный переворот в GE. — Но чтобы это делать разумно, они должны видеть и понимать всю динамику и колебания в компании».

Неоднократно имея возможность приобрести компании в Силиконовой Долине, Вэлш отказывался это делать. «Я не хотел засорять GE культурой, развившейся там в конце 90-х, — объяснял он, — грань между уверенностью в себе и высокомерием слишком тонка. Именно поэтому культура и моральные ценности значат здесь слишком много».

Секрет успешного производства в компании Вэлш видел в том, что тогда как многие производители слишком много внимания уделяют работе каждого

из отделов, в GE заботятся о том, как эти отделы взаимодействуют в процессе движения продукта от одного к другому.

Джек старался сделать организацию как можно более простой и интегрированной. Работники должны быть все больше информированными, а атмосфера — вдохновляющей и внутренне конкурентной. Во многом здесь сыграла роль его личность. Он никогда не боялся провала, действовал уверенно, был всегда и повсюду. В любом разговоре он бросал вызов, заставлял собеседника защищаться, а еще лучше — нападать в ответ. Он всегда стимулировал собеседника расти.

Заняв кресло руководителя GE, Вэлш заявил, что этой компании не нужны менеджеры, ей нужны лидеры. Он разработал четыре правила успешного лидера:

- 1) высокий уровень энергии и вдохновения;
- 2) умение создавать атмосферу, вдохновляющую работать других;
- 3) способность быстро принимать решения;

4) умение постоянно исполнять. Строить планы и высоко целить могут все, но мало кто берется за дело. Настоящий лидер доводит дело до конца.

Нацеленность Вэлша на развитие менеджеров имела последствия, которые некоторые осудили. Так, за первые пять лет своего правления Вэлш сократил список работников GE на 100 тысяч человек, чем заработал прозвище Нейтронный Джек. Сам обвиняемый объяснял ситуацию вполне логично: «Некоторые считают жестким и неэтичным увольнение слабых 10%. Я же считаю жесткостью и «фальшивой добротой» оставлять людей на рабочих местах, где они не вырастут профессионально и не разбогатеют сами, еще и будут удерживать от этого других. В GE все основано на поиске правильных людей и помощи им, не важно, откуда они приходят. Я могу переборщить во многих вещах, но ни одна из них не сравнится с моей страстью сделать людей основной опорой GE».

"Структура управления организацией", или "организационная структура управления" (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управленческий процесс (движение потоков информации и принятие управленческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управленческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. ОСУ определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой

осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые имеют характер согласования и являются одноуровневыми, вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, т.е. при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые - это отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как **полномочия**: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Между всеми названными выше составляющими ОСУ существуют сложные отношения взаимозависимости: изменения в каждой из них (скажем, числа элементов и уровней, количества и характера связей и полномочий работников) вызывают необходимость пересмотра всех остальных. Так, если руководством организации принято решение о введении в ОСУ нового органа, например, отдела маркетинга (функции которого ранее никто не выполнял), нужно одновременно дать ответ на следующие вопросы: какие задачи будет решать новый отдел? кому он будет непосредственно подчинен? какие органы и подразделения организации будут доводить до него необходимую информацию? на каких иерархических уровнях будет представлена новая служба? какими полномочиями наделяются работники нового отдела? какие формы связей должны быть установлены между новым отделом и другими отделами?

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе

принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в **принципах формирования ОСУ**, разработке которых посвящено немало работ. Главные из этих принципов можно сформулировать следующим образом

1. Организационная структура управления должна, прежде всего, отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления нужно связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью, с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных **факторов воздействия на ОСУ**.

Главный фактор, "задающий" возможные контуры и параметры структуры управления, - сама организация. Известно, что организации различаются по многим критериям. Подходы эти различны в организациях коммерческих и некоммерческих, крупных, средних и малых, находящихся на разных стадиях жизненного цикла, имеющих разный уровень разделения и специализации труда, его кооперирования и автоматизации, иерархических и "плоских", и т.д. Очевидно, что структура управления крупными предприятиями более сложная по сравнению с той, какая нужна небольшой фирме, где все функции менеджмента подчас сосредоточиваются в руках одного - двух членов организации (обычно руководителя и бухгалтера), где соответственно нет необходимости проектировать формальные структурные параметры. По мере роста организации, а значит, и объема управленческих работ, развивается разделение труда и формируются специализированные звенья (например, по управлению персоналом, производством, финансами, инновациями и т.п.), сложенная работа которых требует координации и контроля. Построение формальной структуры



управления, в которой четко определены роли, связи, полномочия и уровни, становится императивом.

Нужно обратить внимание на сопряжение структуры управления с фазами жизненного цикла организации, о чем, к сожалению, нередко забывают проектанты и специалисты, решающие задачу совершенствования управленческих структур. На стадии зарождения организации управление нередко осуществляется самим предпринимателем. На стадии роста происходит функциональное разделение труда менеджеров. На стадии зрелости в структуре управления чаще всего реализуется тенденция к децентрализации. На стадии спада обычно разрабатываются меры по совершенствованию управленческой структуры в соответствии с потребностями и тенденциями в изменении производства. Наконец, на стадии прекращения существования организации структура управления или полностью разрушается (если фирма ликвидируется), или происходит ее реорганизация (когда скоро данную фирму приобретает или присоединяет к себе другая компания, приспособляющая структуру управления к той фазе жизненного цикла, в которой она находится).

На формирование структуры управления влияют изменения организационных форм, в которых функционируют предприятия. Так, при вхождении фирмы в состав какого-либо объединения, скажем, ассоциации, концерна и т.п., происходит перераспределение управленческих функций (часть функций, естественно, централизуется), поэтому изменяется и структура управления фирмы. Впрочем, даже если предприятие остается самостоятельным и независимым, но становится частью сетевой организации, объединяющей на временной основе ряд взаимосвязанных предприятий (чаще всего для использования благоприятной ситуации), ему приходится вносить в свою управленческую структуру ряд изменений. Это связано с необходимостью усиления функций координации и адаптации к системам менеджмента других входящих в сеть компаний.

Важный фактор формирования управленческих структур - уровень развития на предприятии информационной технологии. Общая тенденция к децентрализации "электронного интеллекта", т.е. к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровнях. Это прежде всего относится к координации работы подчиненных звеньев, передаче информации, обобщению результатов деятельности отдельных сотрудников. Прямым результатом использования локальных сетей может быть расширение сферы контроля руководителей при сокращении числа уровней управления на предприятии. В этом контексте стоит отметить, что современное развитие информационных систем приводит к формированию нового типа предприятий, которые в западной литературе получили название "виртуальных" компаний (организаций). Под ними понимают совокупности независимых (чаще всего небольших по размерам) предприятий, являющихся как бы узлами на информационной сети, обеспечивающей их тесное взаимодействие. Единство и целенаправленность в

работе этих фирм достигаются благодаря гибкой электронной связи на базе информационной технологии, которая пронизывает буквально все сферы их деятельности. Поэтому границы между входящими в них организациями становятся "прозрачными", каждая из них может рассматриваться представителем компании в целом.

Линейная организационная структура управления – одна из простейших структур управления. Она характеризуется тем, что во главе каждого структурного подразделения находится руководитель-единоначальник, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

При линейном управлении каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления. В этом случае управленческие звенья несут ответственность за результаты всей деятельности управляемых объектов. Речь идет о пообъектном выделении руководителей, каждый из которых выполняет все виды работ, разрабатывает и принимает решения, связанные с управлением данным объектом.

Поскольку в линейной структуре управления решения передаются по цепочке, «сверху вниз», а сам руководитель нижнего звена управления подчинен руководителю более высокого над ним уровня, формируется своего рода иерархия руководителей данной организации. В данном случае действует принцип единоначалия, суть которого состоит в том, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Вышестоящий орган не имеет права отдавать распоряжения каким – либо исполнителям, минуя их непосредственного начальника.

Линейная структура управления имеет следующие преимущества и недостатки:

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) Четкое разграничение ответственности и компетенции;	1) Высокие профессиональные требования к руководителю;
2) Простой контроль;	2) Сложные коммуникации между исполнителями;
3) Быстрые и экономные формы принятия решения ;	3) Низкий уровень специализации руководителей;
4) Простые иерархические коммуникации;	4) Ярко выраженный авторитарный стиль руководства;
5) Персонифицированная ответственность	5) Перегрузка руководителя

Многолинейная (функциональная) организационная структура управления организацией. Функциональное управление осуществляется совокупностью подразделений, специализированных на выполнении конкретных видов работ, необходимых для принятия решений в системе линейного управления.

Идея здесь состоит в том, что выполнение отдельных функций по конкретным вопросам возлагается на специалистов, т.е. каждый орган управления (или исполнитель) специализирован на выполнении отдельных видов деятельности.

В организации, как правило специалисты одного профиля объединяются в специализированные структурные подразделения (отделы), например отдел маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия и т. п. Таким образом, общая задача управления организацией делится, начиная со среднего уровня по функциональному критерию.

Функциональное управление существует наряду с линейным, что создает двойное подчинение для исполнителей. Оно имеет следующие преимущества и недостатки:

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) Высокий профессиональный уровень подготовки решений;	1) Сложность подготовки и согласования решений;
2) Быстрая коммуникация;	2) Отсутствие единого руководства;
3) Разгрузка высшего руководства;	3) Дублирование распоряжений и коммуникаций;
4) Профессиональная специализация руководителя;	4) Сложность отсутствия контроля;
5) Уменьшение потребности в специалистах широкого профиля	5) Относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения

Линейно-штабная организационная структура управления при такой структуре управления всю полноту власти берет на себя линейный руководитель, возглавляющий определенный коллектив. При разработке вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов ему помогает специальный аппарат, состоящий из функциональных подразделений (управлений, отделов, бюро и т. п.). В данном случае функциональные структуры подразделений находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они проводят в жизнь либо через главного руководителя, либо (в пределах своих полномочий) непосредственно через соответствующих руководителей служб-исполнителей.

Таким образом, линейно-штабная структура включает в себя функциональные специальные подразделения (штабы) при линейных руководителях, которые помогают им выполнять задачи организации. Оно имеет следующие преимущества и недостатки:

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) Снижение загрузки линейных руководителей;	1) Увеличение штатов за счет штабных структур;
2) Повышение качества подготовки решения за счет привлечения специалистов;	2) Опасность конфликтов линейных и функциональных структур;
3) Улучшение горизонтальной координации;	3) Сложность вертикальных коммуникаций;
4) Баланс функционального и линейного руководства	4) Нечеткость процедур принятия решений.

Дивизиональная структура управления – это совокупность самостоятельных подразделений, входящих в организацию, пространственно отделенных друг от друга, имеющих собственную сферу деятельности, самостоятельно решающих текущие хозяйственные и производственные вопросы.

При дивизиональной структуре управления группирование видов деятельности субъекта хозяйствования осуществляется с применением принципа целевого раздела труда. Это значит, что вокруг определенного производства формируется автономное организационное единство. При этом возможны три способа группирования производственных подразделений:

- 1) продуктовый (изготовление определенного продукта);
- 2) группами потребителей (удовлетворение потребностей определенной группы потребителей);
- 3) по месту расположения.

Эта структура управления имеет следующие преимущества и недостатки:

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) Четкое разграничение ответственности;	1) Высокая потребность в руководящих кадрах;
2) Высокая гибкость и адаптивность системы;	2) Сложная координация;
3) Высокая самостоятельность структурных единиц;	3) Повышенные затраты за счет дублирования функций;
4) Разгрузка высшего менеджера;	4) Сложность отсутствия контроля;
5) Простота коммуникационных сетей;	5) Сложность осуществления единой политики;.
6) Кадровая автономия, высокая мотивация	6) Слабый синергетический эффект

Функциональная структура управления – это структура, сформированная в соответствии с основными направлениями деятельности организации, где подразделения объединены в блоки.

Для этой структуры характерны следующие преимущества и недостатки:

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) Профессиональная специализация руководителей подразделений;	1) Отсутствие единого технического руководства по продуктам, проектам;
2) Снижение риска ошибочных явлений;	2) Снижение персональной ответственности за конечный результат;
3) Высокий профессиональный авторитет специалистов;	3) Сложность контроля за ходом процесса в целом и по отдельным проектам;
4) Высокие возможности координации;	4) Размытость ответственности и границ компетенции
5) Простота формирования и реализации единой инновационной политики	

Для большинства средних и крупных предприятий или организаций основным подходом к формированию подразделений является функциональный. Под функциями в данном случае понимаются главные направления деятельности, например, производство, финансы, сбыт и т.п. В соответствии с функциями образуются блоки подразделений - производственный, управленческий, социальный. Обособление отдельных подразделений в рамках блоков осуществляется в соответствии с одним из рассмотренных выше подходов или нескольких одновременно, например, цеха могут организовываться с учетом выпускаемой продукции, а участки - исходя из применяемых в них технологий.

Характер деятельности организации, роль тех или иных подразделений производственной структуры различны – не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т.п.

К управленческому блоку относятся производственные подразделения (НИОКР и др.); информационные (библиотека, архив); сервисные, занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания; административные (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); совещательные (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения социальной сферы – оздоровительные центры, клубы, детские учреждения, базы отдыха.

Матричная организационная структура управления создается путем совмещения структур двух видов: линейной и программно-целевой задачи, в решении которой участвуют все звенья организации.

В соответствии с линейной структурой (по вертикали) строится управление по отдельным сферам деятельности организации: НИОКР, производство, сбыт, снабжение.

В рамках программно-целевой структуры (по горизонтали) организуется управление программами (проектами).

В установившуюся линейную структуру вводятся особые штабные органы, которые координируют существенные горизонтальные связи по выполнению конкретной программы, сохраняя при этом вертикальные отношения, свойственные данной структуре. Основная часть работников, занятых реализацией программы, оказывается в подчинении не менее двух руководителей, но по разным вопросам.

При матричной структуре управления руководитель программы (проекта) работает не со специалистами, которые подчинены непосредственно ему, а линейным руководителям, и в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе. Линейные же руководители решают, кто и как будет выполнять ту или иную работу. Эта структура имеет такие преимущества и недостатки:

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) Четкое разграничение по продуктам (проектам);	1) Высокие требования к линейным и функциональным руководителям;
2) Высокая гибкость и адаптивность основных подразделений;	2) Высокие требования к коммуникации;
3) Хозяйственная и административная самостоятельность подразделений;	3) Трудности и длительное согласование при принятии концептуального решения;
4) Высокая профессиональная квалификация функциональных руководителей;	4) Ослабление персональной ответственности и мотивации;
5) Благоприятные условия коллективного стиля руководства;	5) Необходимость и опасность компромиссных решений;
6) Простота разработки и реализации единой политики	6) Возможность конфликта между линейными и функциональными руководителями ввиду двойной подчиненности первых

Проектные организационные структуры управления. Под проектом обычно понимают детально разработанный чертеж, план, в соответствии с которым будет решаться какая-то разовая задача. В управлении проект – это, кроме того, временное подразделение, ликвидируемое после завершения работ. Как правило, эти работы заключаются в проведении научных и практических экспериментов, освоении нового вида продукции, технологии, методов управления, что всегда связано с риском неудачи и финансовых потерь. Организация, состоящая из подобного рода подразделений, называется проектной.

Проектные структуры мобильны и сконцентрированы на определенном виде деятельности. Это позволяет достичь высокого качества выполнения работы. В то же время из-за узкой специализации используемые в проекте ресурсы по завершении работ не всегда могут найти себе дальнейшее применение, что увеличивает расходы. Поэтому использование проектных структур по карману далеко не всем организациям, несмотря на то, что подобный принцип организации работы весьма плодотворный.

Одна из форм проектного управления – создание специального подразделения – проектной команды (группы), работающей на временной основе, т.е. в течение времени, необходимого для реализации заданий проекта. В ее состав обычно включаются различные специалисты, в том числе по управлению работами. Руководитель проекта наделяется так называемыми проектными полномочиями, охватывающими ответственность за планирование, составление графика и ход выполнения работ, расходование выделенных средств, а также за материальное поощрение работающих. В связи с этим большое значение приобретает умение руководителей разработать концепцию управления проектом, распределить задачи между членами группы, четко наметить приоритеты и конструктивно подойти к разрешению конфликтов. По завершению проекта структура распадается, а сотрудники переходят в новую проектную команду или возвращаются на

свою постоянную должность. При контрактной работе они увольняются в соответствии с условиями соглашения.

Таким образом, областью применения проектной структуры являются:

- создание нового предприятия;
- создание нового инновационного продукта;
- учреждения, дочерние фирмы или филиалы;
- проведение масштабных НИОКР;
- временная организация, создаваемая для решения отдельных задач.

Специфическими задачами менеджмента при проектной структуре управления являются:

- обоснование критериев, выделение целевых проектов;
- специфические требования к подбору руководителей проекта;
- обеспечение единой инновационной политики;
- предотвращение конфликтов вследствие двойного подчинения сотрудников;
- разработка специальных инновационных механизмов, регламентирующую внутрифирменную кооперацию. Структура имеет следующие преимущества и недостатки:

<b>Преимущества</b>	<b>Недостатки</b>
1) Высокая гибкость и адаптивность систем;	1) Сложные механизмы координации;
2) Снижение риска ошибочных решений;	2) Возможные конфликты из-за двойного подчинения;
3) Профессиональная специализация руководителей функциональных подразделений;	3) Размытость ответственности по отдельному проекту;
4) Возможность учета специфических условий региона;	4) Сложность контроля работ по проекту в целом;
5) Разграничение сфер ответственности;	5) Необходимость дифференцирования контроля по функциям и проектам
6) Кадровая автономия функциональных подразделений	

### **Выбор культуры и оргструктуры компании**

Все компании организуют свою деятельность, направленную на достижение определенных целей. В результате возникают такие правила регулирования деятельности, как распределение заданий, контроль и координация. Конечно, деятельность в компаниях осуществляется по-разному, потому существуют разные структуры. Но несмотря на то, что каждая организация уникальна, можно выделить ряд структур, найти общие принципы. Так, цели организации, ее размер, собственность и технология производства определяют следующий ряд структур:

**Предпринимательская (простая) структура** — подчеркивает роль центральной власти. Все решения замыкаются на центральную фигуру. Это структура характерна для малых и растущих предприятий; она часто

встречается в частном бизнесе, особенно там, где собственник и директор — одно лицо. Эта структура позволяет быстро принимать решения, реагировать на изменяющиеся внешние и внутренние условия, не требует дополнительных административных расходов. Как результат этого — компания управляема и идет к определенной цели. Но многое зависит от этого самого первого лица — насколько он хороший руководитель, специалист, харизматическая личность.

**Бюрократическая структура** — предполагает распределение власти и ответственности по подразделениям. Ключевой становится роль менеджеров среднего звена. В этом случае четко определены все процедуры бизнес-процесса, возможно, менеджмент качества. То, что мы видим в большинстве средних и крупных компаний, — именно бюрократическая структура (функциональная или дивизионная). Она хороша в стабильных, предсказуемых условиях и меньше зависит от отдельного человека. Нужны исполнители, которые четко выполняли бы процедуры, жестко придерживаясь установленных норм, нормативов, требований. Недостатки ее — отсутствие гибкости, большие административные расходы и объем документооборота, «машинизация» — снижение роли личности, а значит, от работника не требуются творчество, креатив, а только четкая исполнительность.

**Независимая структура** — предполагает независимую самостоятельную работу каждого при наличии соответствующей поддержки со стороны компании. Идея заключается в том, что каждый занимается своим делом, а административная поддержка гарантирована. Подобная структура эффективна в консалтинговых фирмах, небольших и средних компаниях. Важна роль личности, нужны креативные, самодостаточные профессионалы. Недостаток — иногда у сотрудников формируется скептическое отношение к компании, выражаемое словами «бардак», «хаос». Поэтому регулярный «легкий» контроль необходим.

### **Культуры**

Одним только выбором структуры предприятия ограничиться нельзя. Здесь нужна еще культура .

**Авторитарная культура** — предпринимательская оргструктура. Это традиционная командно-управленческая культура, которая вырабатывает принуждающую мощь. Ее идентичность—требуемые напряжения итоговые результаты, строгий контроль затрат и установка правил. Ее убеждения — людей нужно контролировать, иначе они отлынивают от работы. Стиль менеджмента характеризуется недоверием, формальностью, властью и уважением к высокому положению. Мощь— принуждение.

**Техническая культура** — бюрократическая оргструктура. Внимание этой культуры поглощено процессом. Ее идентичность — знания, умения, эрудиция и изобретательность. Такая культура ценит точность, факты, правильность, компетентность и рассудительность. Ее убеждения о людях основаны на интеллекте, знаниях и изобретательности. Уместен менеджмент качества. Мощь — компетентность.



**Обучающаяся культура** — независимая оргструктура. Это культура делегирования, предоставления полномочий и ответственности за решения. Ее идентичность — совершенствование, постоянные изменения, изобретательность, разнообразие. Она помогает расти, раскрывает потенциал и способствует успеху. Обучающаяся культура ценит не положение или должность, а личный вклад в работу, ориентируется на результат, достижения. В ней считается, что будущий успех зависит от творческого вклада персонала. Она создает мощность творчества, которая способна самостоятельно возрастать без регулярных вмешательств руководства. Мощность — творчество, создается обучающим, поддерживающим и стимулирующим менеджментом. Такая мощность дает возможность самостоятельного роста без регулярных вмешательств руководства и предполагает принцип автономии.

Позиция большинства организаций основана на адаптивном обучении — копировании. Когда компания, практикующая «наставническую» систему, нанимает сотрудника, она действует по следующей схеме: нужно просто разъяснить ему все, что он должен сделать. Но адаптивность — только первая стадия, необходимо ориентироваться на созидательном обучении. Адаптирующиеся организации фокусируются на добавляющих улучшениях, часто основанных на предыдущем опыте об успехах. Созидательное обучение, в отличие от адаптивного, требует нового взгляда на мир, творчества. Коучинг помогает людям определить границы своей ответственности, но только в том случае, если они сами выбрали и осознали свои действия. Через осознание своей ответственности человек обретает интерес, внутреннюю мотивацию, вовлеченность в процесс, что и является целью. Работника нельзя мотивировать снаружи — извне человека можно только стимулировать. Замотивировать себя сможет только он сам. В обучающейся организации менеджеры учатся на своем опыте вместо привязки к прошлому опыту других. Управленческая практика поощряет, распознает и вознаграждает: открытость, системное мышление, креативность, результативность и успешность.

В обучающейся организации нет места собраниям и совещаниям. Закон деятельной некомпетентности гласит: «Результативность совещания обратно пропорциональна количеству участников и затраченному времени». Конечно, совсем без совещаний не обойтись, но они всегда должны быть целенаправленными. На них приглашаются только необходимые для участия в данной повестке дня сотрудники. Совещания являются не правилом, а исключением. Поэтому философия оплаты труда в обучающейся организации так же претерпевает изменения. Здесь платят не за должность, не за количество времени работы в компании, а за конечные результаты работы конкретного специалиста. Менеджмент переходит от внутренней справедливости в оплате труда (как и другим сотрудникам) к справедливости рыночной. В этом случае сотруднику платят столько, сколько он мог бы получить, создавая ту же ценность в другой компании. Происходит видоизменение выплаты зарплаты. Подход к методам формирования оплаты

труда дифференцированный, в зависимости от индивидуальной мотивации менеджера.

### **1.8. Управление трудовыми ресурсами и мотивация деятельности персонала**

Одной из важнейших проблем на современном этапе развития экономики большинства стран является проблема работы с персоналом.

Основная задача управления человеческими ресурсами - наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества. При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека, установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Управление человеческими ресурсами предприятия включает комплекс взаимосвязанных видов деятельности:

1. Определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах и других сотрудниках различной квалификации, исходя из стратегии деятельности.

2. Анализ рынка труда и управление занятостью.

3. Отбор и адаптация персонала.

4. Планирование карьеры сотрудников, их профессионального и административного роста.

5. Обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы.

6. Организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп.

7. Управление производительностью труда.

8. Разработка систем мотивации эффективной деятельности.

9. Обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда.

10. Организация изобретательской и рационализаторской деятельности.

11. Участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работополучателей.

12. Разработка и осуществление социальной политики предприятия.

13. Профилактика и ликвидация конфликтов.

Объем работ по каждой из этих функций зависит от размеров предприятия, характеристики производимой продукции, ситуации на рынке труда, квалификации персонала, степени автоматизации производства, социально-психологической обстановки на предприятии и за его пределами.

Для обеспечения эффективной работы персонала необходимо создать атмосферу конструктивного сотрудничества, при котором каждый член коллектива заинтересован в наиболее полной реализации своих способностей.

Создание такой социально-психологической атмосферы является наиболее сложной задачей управления персоналом. Она решается на основе разработки системы мотивации, оценки результатов труда, выбора стиля управления, соответствующего конкретной ситуации.

Результаты деятельности многих предприятий и опыт их работы с кадрами показывают, что формирование производственных коллективов, обеспечение высокого качества кадрового потенциала являются решающими факторами эффективности производства и конкурентоспособности продукции.

Проблемы в области управления персоналом и повседневная работа с кадрами, по оценке специалистов, в ближайшей перспективе будут постоянно находиться в центре внимания руководства. В будущем с развитием научно-технического прогресса содержание и условия труда приобретут большее значение, чем материальная заинтересованность.

Внедрение достижений научно-технического прогресса в большинстве случаев определяется качеством рабочей силы и приводит к глубоким изменениям в трудовой деятельности человека. Упраздняются старые и создаются новые рабочие места, что вызывает структурные сдвиги на рынке труда. С одной стороны, создаются предпосылки для сохранения определенного числа безработных, с другой - перманентно испытывается недостаток в квалифицированных кадрах, отвечающих требованиям использования новых технологий.

Облик современного руководителя определяют представления о труде и вытекающие из них системы мотивации и отношения сотрудников к труду. Меняющиеся представления о содержании и характере труда, свободном времени и качестве жизни предъявляют новые требования к руководству кадрами. Все более важными становятся подготовка и непрерывное обучение персонала. Особенно возрастает актуальность подготовки управленческих кадров всех уровней. Предприятия сумеют выжить в жесткой конкурентной борьбе, если их руководящий персонал сможет правильно и своевременно оценивать окружающий мир и тенденции общественного развития. Успешное управление кадрами прежде всего базируется на систематическом учете и анализе влияния окружающего мира, адаптации производства к внешним воздействиям.

Кадровая политика в последние годы претерпела серьезные изменения. Дефицит квалифицированной рабочей силы, способной работать в новых условиях, обусловил отказ от понимания работы с кадрами как только административной работы. Возникла необходимость более широкого учета мотивационных процессов. Складывается комплексное понимание кадровой политики как единства следующих мер:

- 1) обеспечение всех участков производства необходимой рабочей силой;
- 2) создание мотивации работника на высокопроизводительный труд.

Кадровой политикой начинают заниматься все уровни управления фирмы: ее высшее руководство, начальники подразделений, кадровая служба.

Большое значение в реализации кадровой политики имеют условия, общие положения трудового законодательства, включающие конституционные положения о свободе личности, гарантии собственности,

свободе коалиций, регламентацию действия предпринимателя по отношению к рабочему, в том числе в части увольнения. Прием сотрудников является компетенцией фирм и компаний.

Анализируя тенденции работы с персоналом, можно увидеть, что в выполнении функций руководителей все большее значение приобретают стратегические аспекты, однако сохраняются и классические, традиционные работы с кадрами, такие как планирование в области кадров, привлечение рабочей силы, повышение квалификации, администрирование кадров.

С учетом основных положений всех составных частей концепции собственного развития организаций определяют собственные цели кадровой политики, включающие:

1) цели, связанные с отношениями предприятия с окружающим миром (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимодействие с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.);

2) цели, реализация которых направлена на улучшение отношений предприятия со своими сотрудниками (участие в управлении предприятием, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.).

Социально-экономическая основа кадрового менеджера, ориентированного на будущее, предусматривает осуществление таких мероприятий:

- непрерывное последовательное планирование;
- сравнение существующих и перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу;
- профессиональный кадровый маркетинг в университетах и других высших учебных заведениях,
- количественное и качественное планирование должностей персонала;
- структурирование и планирование расходов на персонал;
- адаптация и профориентация;
- повышение квалификации, в рамках которой наряду с актуализацией профессиональных знаний предусматривается продление методического и социального обучения;
- языковой курс;
- стабильные структуры окладов;
- гибкая система начисления надбавок.

В области организации персонала важной задачей является распределение обязанностей между центральными и периферийными структурными подразделениями обусловленное производственной необходимостью.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и под давлением научно-технического развития нужны в универсально подготовленные руководители. Высокой квалификации в технической или другой

узкопрофессиональной области сегодня уже недостаточно для того, чтобы эффективно руководить людьми и добиваться существенных успехов.

Изменение подходов к оценке места и значения кадровой службы на современном предприятии обуславливает необходимость переосмысления и основных качеств руководителя кадровой службы: он должен быть пунктуальным и методичным, динамичным и настойчивым, общительным, убедительным, справедливым, скромным, строгим, доступным, с многосторонним образованием, способным к размышлению, дипломатом, психологом, добрым советчиком, гуманистом, обладать интуицией. Он должен уметь слушать и внушать доверие.

Происходят существенные перемены в функциях руководителя кадровой службы, которые включают такое право как консультирование по вопросам развития предприятия, новых тенденций кадровой политики, ориентированной на будущее. Этот тезис усиливается еще и тем, что возрастает сложность производственной деятельности, приводящая к реальному износу рабочей силы — отставание знаний человека от современных требований, постоянно повышающихся в условиях научно-технического прогресса.

Теоретики управления часто подчеркивают значение развития науки, уделяя при этом все большее внимание проблеме использования людьми своих знаний. Настойчиво выдвигается идея о том, что в современном производстве наибольшую ценность представляют не стены и машины предприятия, а "нематериальные" элементы: творческий потенциал персонала и методы управления.

Значение мотивации определяется тем, что, опираясь на нее, менеджер имеет возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. Изучение теории мотивации и практическое применение ее положений позволяют менеджерам добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждать их к более производительному труду. Если уровень мотивации сотрудников к достижению организационных целей недостаточен, менеджерам нужно пересмотреть систему вознаграждения за труд. Выделяют три подхода к мотивации: традиционный, с позиции человеческих отношений и человеческих ресурсов. Новейшие теории мотивации образуют еще одно, четвертое направление, получившее название современных подходов.

#### ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента (основная роль здесь принадлежит Ф.Тейлору). Научный менеджмент предполагает систематический анализ выполняемых сотрудниками рабочих заданий, цель которого состоит в использовании полученных данных для повышения производительности труда.

Внимание сторонников этого направления сосредоточено на оплате труда, т.е. работник рассматривается как экономический человек, готовый делать больше за большие деньги. Развитие данного подхода привело к разработке

стимулирующих систем оплаты труда, когда уровень заработной платы работника жестко привязан к количеству и качеству производимой им продукции.

### ПОДХОД С ПОЗИЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

В новых условиях хозяйствования теории и практики усилили внимание к роли таких неэкономических выгод, как работа сотрудников в группах близких по интересам или социальным потребностям коллег. Эти виды вознаграждения начали рассматриваться как более высокие мотиваторы поведения человека, чем деньги.

Началось изучение человека трудящегося как человека в полном смысле этого слова, что ознаменовало рождение концепции социального человека. Исследования показали, что изменения поведения работника в лучшую сторону можно добиться даже в том случае, если воздействие ограничится повышенным вниманием к нему менеджера.

### ПОДХОД С ПОЗИЦИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ

Подход с позиции человеческих ресурсов является дальнейшим развитием экономического человека и человека социального. В соответствии с теорией целостного человека каждый индивид - многогранная личность, которой движут разнообразные факторы. Приверженцы концепции человеческих ресурсов отстаивали ту точку зрения, что предшествующие научные подходы были направлены на манипулирование поведением наемных работников посредством использования экономических или социальных вознаграждений. Если менеджер относится к своим подчиненным как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам, он получает мощный рычаг повышения производительности. Концепция человеческих ресурсов - фундамент современных подходов к мотивации работников.

### СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ

Современные подходы к мотивации формировались под влиянием трех основных теоретических направлений. К первому относятся теории содержания мотивации, анализирующие базовые потребности человека. В них исследуются потребности работающих в организациях людей. Опираясь на них, менеджеры получают возможность глубже осваивать нужды подчиненных.

Внимание приверженцев второго направления - теорий процессов мотивации сконцентрировано на изучении влияющих на поведение человека мыслительных процессов, объяснении того, какими способами работники стремятся к вознаграждению. И наконец третьего - теории подкрепления исследуют обучение работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

### ТЕОРИИ СОДЕРЖАНИЯ МОТИВАЦИИ

Теории содержания мотивации описывают лежащие в основе мотивации людей потребности. В любой момент времени человек испытывает несколько основных потребностей, таких как потребности в еде, достижениях или денежном вознаграждении. Эти потребности трансформируются во внутреннее побуждение, под влиянием которого формируются определенные образцы поведения индивида, направленные на удовлетворение указанных нужд.

Человеческие потребности можно сравнить со скрытым списком вещей, которые индивид желал бы получить, ради чего он, собственно, и участвует в процессе труда. Осознание менеджером потребностей подчиненных определяет то, насколько точно они могут построить систему вознаграждения труда и направить энергию работников на достижение целей организации.

Итак, теории содержания мотивации объясняют основополагающие базовые нужды людей и выделяют среди них те, которые мотивируют человека к определенным образцам поведения. На основе этих теорий менеджеры имеют возможность построить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей и стимулировала наиболее эффективное их поведение.

### ТЕОРИИ ПРОЦЕССОВ МОТИВАЦИИ

Теории процессов призваны объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение потребностей образцов поведения и оценку эффективности принятого решения. Наибольшую известность получили теория справедливости и теория ожидания.

### ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Теория справедливости изучает представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками. Теория предполагает, что оценивая индивидуально вознаграждение за достигнутые в процессе труда результаты, сотрудники организации стремятся к социальному равенству.

### ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ

Приверженцы теории ожидания утверждают, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения. Необходимо попытаться добиться соответствия между навыками и способностями индивида и требованиями конкретных рабочих заданий. Чтобы добиться повышения мотивации, менеджер должен идентифицировать потребности работников, определить их возможные результаты, удостовериться в том, что сотрудники обладают ресурсами (время и средства труда) для выполнения рабочих заданий.

Некоторые компании используют принципы теории ожиданий для разработки стимулирующих систем оплаты труда, побуждающих работников к достижению организационных результатов. Основная трудность при этом состоит в том, что такая система должна соответствовать способностям и потребностям сотрудников компании.

### МОТИВАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ ПОДКРЕПЛЕНИЯ

Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджера к анализу взаимосвязи между поведением сотрудников организации и его последствиями. Сторонники этой теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказаний.

## СРЕДСТВА ПОДКРЕПЛЕНИЯ

Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников, получил название регулирования поведения. Согласно так называемому закону эффекта индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения и, наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепляемые действия.

Подкрепление определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравоучений, наказание и угасание. Каждый тип подкрепления является реакцией менеджмента на поведение работника, которое представляется желательным или должно повториться.

Несмотря на всем известное проверенное временем выражение: «Люди — главный актив любой организации», практика свидетельствует, что многие компании и по сей день продолжают недооценивать, недоучивать и недоиспользовать свой персонал. Исследование показывает, что в 90% украинских компаний отсутствует менеджер по управлению персоналом (HR manager), не говоря уже об отделе, который бы занимался политикой развития персонала. В большинстве отечественных компаний внимание уделяется только учету и подбору кадров, в то время как в СП и западных компаниях одним из основных направлений в управлении компанией является управление человеческими ресурсами (Human Resource Management): обучение, улучшение управления, оценка исполнения (аттестация), обеспечение мотивации и льгот, поощрение, поиск, подбор персонала, планирование трудовых ресурсов, создание у работников чувства ответственности, здоровье и безопасность сотрудников. Все это вместе взятое составляет стратегию управления и развития персонала, отсутствие которой в конечном итоге приводит к кадровой «текучке».

Если нет стратегии работы с персоналом, то функции HR -отдела сводятся к подбору и единократному тестированию персонала, а как с ним дальше работать — никто не знает. Постепенно люди из такой компании уходят к конкурентам. Она является кузницей кадров: «окунает» людей в бизнес-среду, обучает их, наделяет опытом работы. А потом они уносят знания, опыт и сведения о самой компании. Но если для каждого сотрудника ввести мотивационный аспект, заинтересовать его, он и отдаст намного больше.

Анализ сегодняшнего состояния рынка труда показывает, что предложение квалифицированных кадров весьма скромное. Сейчас наблюдается очень жесткая конкуренция в борьбе за привлечение профессионалов. Руководители стали больше обращать внимания на то, чтобы персонал не переходил к конкуренту.

С чего нужно начинать построение стратегии управления персоналом руководителю компании, в которой раньше не уделялось достаточного внимания кадровой политике? Прежде всего с глубокого осознания того, что персонал — основа организации. После этого для разработки стратегии работы с персоналом руководителю необходимо провести так называемый COPS-



анализ своей компании. Данная методика предусматривает анализ четырех «измерений» организации: С — корпоративная культура (имидж компании, ценности, нормы поведения, стиль управления, принятая форма общения в компании); О - организационная структура (должностные инструкции, каналы подотчетности); Р - люди (уровень квалификации, потенциал работников и способности руководителей); S — системы управления персоналом (механизмы реализации стратегии: методики подбора персонала, обучение, аттестация, методы поощрения, мотивации, развитие карьеры и т. д.). Только после проведения этого анализа, с помощью которого руководитель определяет, какие и где существуют проблемы в работе с персоналом, и ранжировки этих проблем можно приступить к разработке и реализации стратегии управления персоналом.

Проблемы с персоналом, которые наиболее часто встречаются в отечественных компаниях, следующие:

- нет четкой ясности, что должен делать и за что нести ответственность сотрудник, перед кем ему нужно отчитываться ;
- отсутствие корпоративного духа;
- слабое понимание важности личного примера руководителей всех уровней, включая высшее звено;
- «человек не на своем месте» — проблема подбора персонала и его соответствия занимаемым должностям;
- нет полного понимания значимости общения: что должен, что может знать персонал в компании; недооценка важности обратной связи.

Наиболее характерные сигналы того, что организация в опасности и пора обратить серьезное внимание на персонал:

- хронические проблемы трудовых отношений;
- не исчезает недовольствие работников;
- возрастающая/неравномерная текучесть кадров;
- растущее число жалоб клиентов;
- нет гордости за свою организацию;
- конфликты в руководстве;
- неудовлетворенность оплатой и условиями труда;
- неясное распределение обязанностей;
- нет четких критериев оценки работы;
- не придается значение качеству;
- плохое послепродажное обслуживание;
- репутация ненадежного партнера;
- низкие критерии и плохая практика подбора кадров;
- отсутствует программа повышения квалификации менеджеров;
- не проводится ознакомительное обучение новых работников;
- не хватает работников основных специальностей;
- вражда между подразделениями.

Как можно определить, что у сотрудника нет четкого понимания, что он должен делать и за что нести ответственность? Для этого необходимо задать следующие вопросы:

- Четко ли обозначены функции и обязанности сотрудника?
- Ознакомлен ли сотрудник со своими обязанностями, согласен ли он с ними, подписал ли он должностную инструкцию?
- Понимает ли сотрудник свои функции и свою роль в общей работе компании?
- Осведомлен ли сотрудник о стандартах работы, которых требует от него компания?
- Знает ли сотрудник о проведении аттестации?
- Ознакомлен ли сотрудник с тем, кому, когда и в какой форме он должен подавать отчет о проделанной работе?

Если Вы хотите, чтобы сотрудник хорошо выполнял свои обязанности, он должен четко знать до мелочей, в чем они заключаются, что ему надо делать (т. е. должностные инструкции должны быть детализированными: кто может давать поручения, в каком виде и за что отвечает), каковы стандарты оценки, кому он подотчетен... иными словами, у Вас должны быть утвердительные ответы на все эти вопросы. Отрицательные ответы на них приводят к следующему:

- к проблемам, возникающим как у руководителя, так и у подчиненного: руководитель не имеет права требовать выполнения работы подчиненным, а тот не знает, что и в какой последовательности ему необходимо делать. Даже если он и знает об этом на словах, то по большому счету может не нести ответственность, так как это нигде не оговорено;
- к несправедливым штрафным санкциям к сотрудникам;
- к неудовлетворенности сотрудников и конфликтам, что резко снижает производительность труда;
- к текучке кадров.

Высокий корпоративный дух помогает компании выжить в критической ситуации: в любой момент руководитель может положиться на своих сотрудников. Отсутствие корпоративного духа приводит к разобщенности персонала и в конечном итоге к текучке кадров.

На одном из киевских заводов коллектив верил в своего директора, и это помогло заводу выстоять в условиях экономического кризиса (коллектив не бросил предприятие в то время, когда зарплата не выплачивалась несколько месяцев), другие же заводы данной отрасли были вынуждены свернуть производственную деятельность. Директор этого предприятия не считал зазорным здороваться с простыми рабочими, всегда уделял им немного времени. Делал все, чтобы повысить веру людей в себя. И получил высокую отдачу. Его позиция заключается в следующем: « Если вы будете «подогревать» людей давать вам обратную связь, вы можете найти много полезного для своего бизнеса. Отсюда можно черпать новые идеи. Когда люди будут знать, что, проявляя свою заинтересованность, высказывая свои идеи, они будут

поощрены, то смогут сильно помочь развитию компании. Если вы пропустите раз-другой, не отметите чью-то идею, в следующий раз ваш подчиненный ничего вам не расскажет. Должна быть взаимная заинтересованность в информации».

В компании, где нет полного понимания значимости общения и недооценивается важность обратной связи (от подчиненных к руководителю), управление персоналом не может быть эффективным. В любой компании должна быть хорошо налажена система передачи информации, отсутствие которой всегда порождает слухи. А чем меньше слухов, тем стабильнее положение компании.

Умение руководителей общаться с персоналом компании является существенным элементом эффективного управления людьми. Руководитель должен говорить о стратегии развития бизнеса руководителям среднего звена, а тех нужно обязать доносить необходимую информацию до подчиненных.

Если принят новый сотрудник, его обязательно нужно провести по всем отделам, хотя бы формально представить, чтобы по коллективу не ползли слухи, кто это и что он будет делать. (В больших корпорациях сотрудника следует представить тем отделам, с которыми он будет взаимодействовать.)

Существуют разные методы донесения информации до подчиненных: от внутренних информационных бюллетеней и оповещения по электронной сети до периодических общих собраний и даже тренингов. Хорошо налаженная информационная система в компании так же, как и корпоративный дух, является неотъемлемой частью корпоративной культуры.

Для поднятия корпоративного духа необходимо, во-первых, создать хорошую систему мотивации и заинтересованности в том, чтобы люди помогали друг другу, высказывали свои идеи и предложения по улучшению работы компании, в общем болели за нее душой.

Во-вторых, можно «подогреть» людей (повысить корпоративный дух) с помощью специального тренинга, рассказав им о миссии компании (это то, чего подавляющее большинство отечественных компаний не делают), ее целях и месте на рынке. Например, можно акцентировать внимание коллектива на том, что он производит лучшую продукцию на рынке, т. е. сделать так, чтобы сотрудники чем-то гордились. Кстати, при проведении подобных тренингов распространена типичная ошибка: вкладываются большие деньги, нанимается человек, собирается весь коллектив, а руководителя на тренинге нет. Что могут подумать простые сотрудники? Нас обязали присутствовать, но раз руководства нет, то все, что было здесь рассказано, не так уж важно и необходимо начальству, а значит, ни к чему и нам. Люди не почувствовали ни внимания, ни уважения к себе со стороны руководителя. В результате эффективность такого тренинга оказывается низкой. Потраченные деньги себя не окупили. Поэтому руководители должны активно участвовать во всех общих собраниях, каких-либо организационных изменениях и новшествах. Пример из жизни: две авиакомпании, работающие в Украине, организовали подобные тренинги. Та компания, в которой руководители приходили хотя бы

на какое-то время, включались в работу тренеров, представляли людей, высказывали свою точку зрения, «подогрела» своих сотрудников гораздо сильнее. Люди поверили в услышанное и в то, что предложенное изменение действительно необходимо, потому что в нем заинтересованы руководители. Поэтому понимание значимости личного примера руководителей всех уровней, включая высшее звено, является важным элементом в реализации стратегии управления персоналом.

В-третьих, существенную роль в укреплении корпоративного духа компании играют неформальные мероприятия (коллективные походы на природу, спортивные мероприятия и т. д.).

Человек «не на своем месте» - это человек, выполняющий работу, которая ему не нравится, но приносит необходимый доход. Он может даже поначалу хорошо исполнять свои обязанности, но со временем производительность станет падать, будет нарастать внутренний конфликт, накапливаться неудовлетворенность. Лучший исход - если человек сам уйдет из компании. Худший вариант, когда человек не уходит, а «выливает» свое эмоциональное состояние на коллег, формируя у них негативное отношение к работе, начальству, друг к другу.

Более того, когда к такому неудовлетворенному человеку Вы приводите нового сотрудника, очень высока вероятность того, что последний поддастся негативному влиянию старого сотрудника. (Если это обычный исполнитель, то, как правило, он предрасположен к влиянию со стороны других людей.) В такой коллектив менеджеру по персоналу нужно подбирать сотрудника с учетом критерия неподатливости на информацию угнетенного коллектива.

На выявление проблемы «человека не на своем месте» может уйти не один год. Для этого нужно ответить на следующие вопросы:

- Обладает ли сотрудник необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом?
- Нравится ли ему его работа?
- Не конфликтует ли он с коллегами?
- Проявляет ли он заинтересованность к работе?

Однако для того, чтобы точно определить, соответствует ли сотрудник занимаемой должности, этих вопросов недостаточно. Для избежания проблемы «человек не на своем месте» перед приемом на работу нужно проводить квалификационное и психологическое тестирование. В дальнейшем необходимо периодически проводить аттестацию (ежегодно или раз в полгода), оценивать уровень выполнения работы. Это позволит выявить потенциал сотрудника, его заинтересованность. Зная потенциал, можно более полно удовлетворить потребности сотрудника с пользой для всей компании. Впоследствии эта информация будет полезна при ротации сотрудников.

После определения четких должностных инструкций для каждого сотрудника устанавливаются нормы выполнения обязанностей. С помощью аттестации оценивается уровень выполнения конкретного задания. Причём персонал оценивается не только руководителями, но и другими сотрудниками

(анонимно), а также применяется самооценка. Аттестация может проводиться в виде анкетирования или собеседования. При этом вопросы о компетентности сотрудника завуалированы и затрагивают разные аспекты его деятельности. Важно понимать самому и донести до людей, что аттестация направлена не на то, чтобы убрать сотрудника, а на то, чтобы помочь ему раскрыть его потенциал, способности и, может быть, направить в то подразделение компании, которое будет лучше удовлетворять потребности сотрудников.

### **COPS-АНАЛИЗ**

#### **Культура**

- Отождествляют ли себя с организацией Ваши сотрудники, считают ли они, что «успех компании» напрямую выгоден им?
- Считают ли Ваши сотрудники, что у них общие интересы с коллегами по работе и коллективом в целом? Можно ли назвать Ваш коллектив сплоченным?
- Распределяется ли работа в соответствии с опытом, а не с должностью работников?
- Поощряются ли откровенные высказывания работников о том, что они думают о компании?
- Поощряет ли компания рационализаторские предложения и творчество персонала?
- Есть у Вашего персонала чувство личной ответственности за свою работу?
- Во всех ли подразделениях делают упор на качество?
- Способствует ли структура компании эффективной работе?
- Гибко ли реагирует организационная структура на изменения условий?
- Не является ли структура громоздкой? Если да, то в каких секторах?
- Четко ли обозначены функции и обязанности работников?
- Свойственны ли структуре компании тенденции выталкивать проблемы наверх, которые можно решить на месте, где они возникли?

- Облегчают ли организационные процедуры и методы управления решение задач?

- Стремитесь ли Вы постоянно совершенствовать организационную структуру?

#### **Люди**

- Обладают ли сотрудники необходимой квалификацией, чтобы делать работу наиболее эффективным способом?
- Понимают ли сотрудники свои функции и свою роль в общей работе компании?
- Присуще для сотрудникам стремление заботиться о клиентах?
- Выявляются ли одаренные работники и развиваются ли их способности с прицелом на будущее?
- Поощряется ли хорошая работа персонала путем выражения признательности, обратной связи и др.?
- Осведомлены ли сотрудники о стандартах работы, которых требуют от компании?

#### **Системы**

- Способствуют ли используемые системы (подбора кадров, их продвижения, планирования, управления, информации и контроля) эффективной работе персонала?
- Согласованы ли эти системы между собой и с остальной деятельностью компании?
- Имеется ли четкая система поощрений за эффективную работу в каждом подразделении компании? Часто ли компания пересматривает системы работы с персоналом, обеспечивает им взаимодополнение?

Специалисты в области менеджмента отмечают, что на сегодняшний день должностные инструкции рассматриваются большинством компаний как чисто формальный документ. Между тем эффективность работы предприятия во многом зависит от правильного понимания сотрудниками своих прав и обязанностей, а составление четких должностных инструкций для всех работников компании позволяет улучшить это понимание, а значит сделать деятельность компании более успешной. Применение в должностной инструкции оптимальной схемы оценки труда сотрудников упрощает контроль за работой предприятия и увеличивает доверие персонала к руководству.

Как правило, о данной разновидности деловой документации руководство компании «вспоминает» только при необходимости тех или иных подсчетов, сокращения штатов и разрешения юридических конфликтов. Кроме того, в большинстве случаев должностные инструкции на предприятиях сотрудники составляют самостоятельно, без учета целей подразделения и организации в целом. Однако эксперты уверены, что должностная инструкция является эффективным инструментом организации успешного бизнеса, поскольку позволяет четко определить круг полномочий персонала и оптимальные способы реализации этих полномочий. Для того чтобы выполнять подобные функции, инструкция должна быть составлена руководством компании и содержать критерии эффективности труда работников.

Аналитики уверены, что стандартного образца должностных инструкций не существует, так как каждая организация должна разрабатывать описание согласно особенностям своей деятельности. По мнению экспертов, есть лишь общие подходы к разработке должностной инструкции. **Главной целью должностной инструкции является описание того, что от работника требует и хочет получить организация.** Производная цель — четко отличить хороших сотрудников от плохих на основе критериев эффективности труда и специального формата построения должностных инструкций.

По еще одному определению специалистов, **должностная инструкция — это документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника.**

Одной из основных проблем эффективной кадровой политики предприятия является оптимизация затрат на оплату труда наемного персонала. Сокращения работников, замораживание заработной платы, ее разумная индексация с учетом роста цен — наиболее актуальные во все времена вопросы оплаты труда. И в условиях кризиса компании, и в «мирное» экономическое время руководитель должен уметь оценить, «кому как платить», как стимулировать сотрудников работать с полной отдачей.

Для эффективной разработки уровней окладов и часовых тарифных ставок эксперты считают целесообразным ранжирование должностей — наделение конкретной должности определенным количеством рейтинговых очков и присвоение ей на этой основе соответствующего ранга. А на

основании ранга можно рассчитывать для должности «вилки» оклада и часовые тарифные ставки.

Существует несколько типовых методов расчета рейтинговых очков. Один из наиболее простых и распространенных — метод факторных точек, ключевым положением которого является формализация требований к должности, а не к конкретному человеку, занимающему эту должность, а также установление соответствия между окладом и обязанностями, возлагаемыми на данную единицу штатного расписания.

Любое предприятие, разрабатывающее сетки окладов/часовых тарифных ставок, должно сформулировать универсальный набор факторов, применимых к ранжированию всех должностей (профессий) корпоративной структуры. Кроме того, необходимо определить пропорции, т.е. максимальное и минимальное количество рейтинговых очков для каждого фактора.

### **Факторы ранжирования должностей структуры предприятия**

Блоки факторов	Факторы
1. Мастерство и обученность (420)	Знания (330) 2. Период обучения (вхождения в должность) (90)
2. Усилия (155)	1. Физические усилия (55) 2. Умственные усилия (100)
3. Уровень ответственности и исполнительности (425).	1. Объем инициативы (145) 2. Самостоятельность в принятии решений (145) 3. Контакты (коммуникабельность) (135)

**Примечание.** Существует много отраслевых и межотраслевых разработок состава факторов анализа, которые в той или иной степени можно привязывать к конкретной фирме. Рассмотренный здесь набор факторов не является межотраслевым стандартом, однако он более 20 лет применяется в целом ряде компаний США и Западной Европы. В скобках приведены максимальные значения очков по каждому фактору. Фактически это то максимальное количество очков, которое может получить самая высокая по рангу должность внутри фирмы. Очки, приведенные в таблице, являются результатом анализа кадровой политики крупнейших западных компаний, их стратегий развития и поведения на рынке.

Учитывая, что система оплаты труда должна соответствовать этапам развития организации, иметь простую и эффективную структуру, аналитики предлагают устанавливать оклады и часовые тарифные ставки персонала по конечным результатам работы. При этом критерии оценки конечных результатов должны соответствовать данному периоду в деятельности предприятия (в зависимости от актуальных задач отдельного сотрудника как штатной единицы, структурного подразделения, компании в целом).

Эксперты отмечают, что на протяжении многих лет в экономике советского и постсоветского периода «оплата по конечным результатам» уже использовалась и довольно широко. Однако это в большей степени относилось и относится к дополнительной заработной плате, в частности, премиям, оставляя в стороне динамичное изменение уровня окладов и часовых тарифных

ставок в зависимости от результатов труда сотрудников. Таким образом, получается, что работник, приходя на работу и «сядая на оклад», пусть даже маленький, получает некую гарантию оплаты вне зависимости от количества и качества своего труда. Специалисты считают, что подобный подход ведет к упадку бизнеса из-за уменьшения мотивации, и предлагают альтернативную систему, получившую в США название «матрица конечных результатов». Исходным принципом такой системы является следующее утверждение: работники, имеющие лучшие показатели работы и делающие основной вклад в конечный успех фирмы, получают оклады (часовые тарифные ставки) значительно выше рыночных. При этом вилки оплаты значительно растянуты, что позволяет установить прямую зависимость уровня оклада от производительности и качества труда, а значит стимулировать персонал работать эффективнее. Таким образом устанавливается следующая схема расчетов ( см. табл. 1.3).

Таблица 1.3- Схема расчетов оклада (часовой тарифной ставки) в зависимости от результатов работы сотрудников

Результаты работы в сравнении со стандартами производительности и качества работы	Принцип установления оклада (часовой тарифной ставки)
Выдающиеся результаты	Оплата по максимуму вилки оклада (ставки) или около этого уровня
Превосходит ожиданий по стандартам производительности и начета труда в большинстве случаев»	Оплата в диапазоне верхней третьей части вилки должностного оклада (ставки)
Удовлетворяет ожиданиям по стандартам производительности и качества труда в большинстве случаев	Оплата в диапазоне средней третьей части вилки должностного оклада (ставки)
Удовлетворяет большинству стандартов производительности труда и качества работы	Оплата в диапазоне нижней третьей части вилки должностного оклада (ставки)
Частично удовлетворяет стандартам производительности труда и качества работы	Оплата по минимуму вилки оклада (ставки) или около этого уровня. Фактически это первый кандидат на увольнение
Редко удовлетворяет стандартам производительности труда и качества работы	Оплата на уровне вилки для испытательного срока. Гарантированный кандидат на увольнение по его окончании

Важна также матрица конечных результатов, выражающая темпы роста окладов (тарифных ставок) на основе предварительно проведенного анализа. Данная матрица строится отдельно - для продвижения окладов внутри должности и в случае смены должностей (см. табл. 1.4).



Таблица 1.4 - Матрица конечных результатов, выражающая темпы роста окладов (тарифных ставок)

Диапазон вилки оклада ( часовая тарифная ставка)	Уровень оплаты в связи с качеством работы	Выдающиеся результаты (1)	Превосход. большинство ожиданий (2)	Удовлетворяет ожиданиям (3)	Удовлетворяет большинство ожиданий (4)	Частично удовлетворяет ожиданиям (5)	Редко удовлетворяет ожиданиям (6)
Верхняя третья часть вилки	Постоянная высокая производительность и качество работы	Рост в %	Рост в %	Рост в %	Рост в % 0	Рост в % 0	Рост в % 0
Средняя третья часть вилки, включая среднюю точку рынка	Производительность и качество работы удовлетворяют ожиданиям всегда	Рост в %	Рост в %	Рост в %	Рост %	Рост в % 0	Рост в % 0
Нижняя третья часть вилки	Низкая производительность и качество работы, навыки в стадии развития либо испытания	Рост в % .	-Рост в %	Рост в %	Рост в %	Рост в % 0	Рост в % 0

Создание системы оплаты труда персонала — одна из важнейших задач руководителя, от успешного выполнения которой зависит не только выполнение стратегических планов предприятия, но и его существование в целом. Органически включить систему оплаты труда в работу компании, поставить уровни зарплат сотрудников в зависимость от объективных и конкретных критериев — значит сделать бизнес гораздо более успешным.

Конкретные цифры в колонках табл. 1.4 не приводятся, так как они рассчитываются исходя из отраслевых особенностей организации. Исключение составляют только нули в определенных ячейках для показа подходов к оплате труда. В случае изменения экономической ситуации (российский вариант) производится индексация вилок с учетом уровня инфляции, но этот пересчет применяется только для 1-4 группы работников.

### 1.9. Задачи контроля и комплексный подход к управлению производительностью

Контроль является одной из основных функций управления. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем в фирме раньше, чем они выведут ее организационную систему из состояния равновесия. Контроль обеспечивает достижение целей фирмы, используется

в современном управлении для стимулирования ее эффективной деятельности.

Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенных положений, алгоритмов, процедур, правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется в процессе трудовой деятельности, когда работа уже идет. Основная задача текущего контроля - оперативное получение информации и корректировка последующих работ. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное на нее время. Текущий и заключительный контроль основываются на обратных связях. Внутри организационной структуры управляющие системы относительно нижестоящих подразделений, как правило, имеют разомкнутую обратную связь, так как руководитель (высшего ранга), являющийся элементом системы, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы. В процедуре контроля есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

#### 1. Установление стандартов

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличаются двумя очень важными особенностями. Они характеризуются наличием временных рамок, в которых должна быть выполнена работа, и конкретного критерия, по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы.

Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленной цели. Подобные показатели позволяют руководству реально оценить сделанную работу и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтоб достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?».

Относительно легко установить показатели результативности для таких показателей как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Однако некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно. Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно.

Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму. Но

организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и это им удается. Например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин, можно представить в численном виде косвенно, измеряя некоторый показатель. Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в отношении удовлетворенности работой.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых их измерений состоит в том, что на эти измеряемые косвенно проявления могут оказывать воздействие и совсем другие переменные. Низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворенности работой, а общее плохое состояние экономики. Другими словами, люди могут оставаться на этой работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет довольно трудно. Менеджеру нужно все время быть настороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут влиять очень многие факторы.

Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием (а зачастую именно так и бывает) того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности какого-либо типа. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управление по наитию, которое фактически уже руководством и не является, а есть просто реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля. Ряд отлично управлявшихся по другим параметрам организаций столкнулись с очень серьезными проблемами из-за того, что не сумели установить показателя результативности в таких трудно поддающихся измерению областях, как социальная ответственность и этика.

2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он принимает еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале дейст-

вий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке.

Масштаб допустимых отклонений и показатель результативности дают четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, за исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо «абсолютно» не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистические допуски параметров цели.

Определение масштаба допустимых отклонений – вопрос кардинально важный. Если взять слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что довольно разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению ее целей. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но процесс его становится неэффективным. Типичным примером подобного рода может служить любая ситуация, при которой необходимо пройти через множество бюрократических инстанций, чтобы получить разрешение на что-либо. Многие правительственные программы были признаны неэффективными именно потому, что большая часть денег тратилась на управление программой и на обеспечение надлежащего контроля за ней, а не на реализацию самой сути программы.

Чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании метода управления по принципу исключения. Часто этот метод называется принципом исключения, и состоит в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже измерять.

Основная проблема состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент, хотя и достаточно очевиден, но не всегда оправдан.

Выбор подходящей единицы измерения – это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений, обеспечивающих, в конечном счете и весь контроль, и достижение целей организации. Важно также, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю.

Большинство организаций не слишком часто проводят аудиторские проверки, инвентаризацию материальных запасов. Если изготовитель будет каждый день пересчитывать запасы материалов, он будет точно знать, например, сколько теряет из-за воровства. Но фирма в этом случае ничего другого не сможет предпринимать, потому что все свое время будет занята подсчетами. Поэтому большинство фирм-изготовителей проводят крупные инвентаризации примерно раз в шесть месяцев. По опыту они знают, что за этот период потери от воровства будут в пределах допустимых отклонений. Банки, напротив, подсчитывают свою выручку каждый день, поскольку деньги — это очень привлекательный предмет для кражи. Однако тщательные аудиторские проверки всех своих бухгалтерских записей они осуществляют довольно редко. Вот почему мошенникам иногда удается совершать хищения и оставаться незамеченными.

Использование компьютеров для контрольных измерений сделало эти проверки более оперативными, дешевыми и точными. Компьютеризированные кассовые аппараты позволяют определять и выдавать в табличной форме данные о состоянии наличности и материальных запасов на момент покупки. Если объем продаж и запасов большой, то подобный метод становится намного дешевле традиционных бухгалтерских книг и тому подобных способов отчетности и регистрации информации.

Однако любая система сбора и обработки информации относительно дорогая. Стоимость проведения измерений часто является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Именно этот фактор определяет, стоит ли вообще осуществлять контроль. Поэтому, в частности (из-за высокой стоимости измерений), менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля будут настолько велики, что ее стоимость превзойдет возможные доходы от ее применения. (В коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле).

Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того, чтобы система контроля действовала эффективно, нужно обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые

результаты. Такая информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты, и теми, кто должен их выполнять.

Основные трудности, возникающие на пути сбора и распространения контрольной информации, связаны с коммуникационными проблемами. В то время как часть данных собирается и обрабатывается ЭВМ, большая часть информации должна быть обработана человеком. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля. Искажения информации могут сыграть значительную роль в тех случаях, когда неизбежны субъективные оценки. Хорошим примером в этом отношении может служить попытка оценки результативности труда управленца. Организации необходимо знать, кто из ее менеджеров хороший работник, а кто плохой. Но точно и эффективно определить это трудно, особенно для руководителей низшего звена, на которых не возлагается ответственность за достижение заданных уровней прибыльности и расходов. Однако если сформулировать конкретные цели, критерии и стандарты, то оценить результативность менеджера можно с минимальными искажениями и более объективно.

Существуют очевидные свидетельства того, что если активно искать содействия людей, затрагиваемых мерами контроля, то это увеличит взаимное доверие, улучшит распространение информации и, таким образом, будем способствовать повышению эффективности системы контроля.

### 3. Действия

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт.

**1 - ничего не предпринимать.** Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. К счастью, дела не всегда идут плохо. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. Однако, в управлении нельзя рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, нужно продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

**2 - устранить отклонения.** Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Однако, поскольку большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов.

**3 - пересмотр стандартов.** Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы — это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Часто случается так, что система контроля указывает на необходимость пересмотра планов. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Кроме того, временами оказывается, хотя это и не должно происходить слишком часто, что планы составлены чересчур оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону снижения. Стандарты, требования которых выполнить трудно, фактически делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра стандартов (в сторону повышения или снижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования.

Растущую популярность контроллинга эксперты объясняют новыми возможностями не только для финансовой дирекции, но и для менеджмента компании в целом. Предприятия, создавшие службу контроллинга, повысили эффективность использования всех видов ресурсов, а также существенно улучшили качество принятия управленческих решений.

Как современный инструмент менеджмента контроллинг представляет собой систему информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе анализа, планирования, принятия управленческих решений и контроля по всем функциональным сферам деятельности компании (классический подход). Формально контроллинг разделяют на стратегический и оперативный. Стратегический контроллинг направлен на такие объекты контроля, как долгосрочные цели, сильные и слабые стороны компании. В отечественных

компаниях, по мнению опрошенных экспертов, преобладает больший уклон в сторону применения оперативного контроллинга, который ориентирован на достижение эффективных краткосрочных целей и контролирует такие показатели, как рентабельность, затраты, производительность. Между тем главной целью построения системы контроллинга специалисты называют увеличение стоимости компании в интересах инвесторов и акционеров. **Роль контроллинга - не просто фиксировать финансовые результаты и обеспечивать руководство необходимой информацией для обоснования управленческих решений, а сосредоточиться на долгосрочных денежных потоках, оценивать результаты деятельности компании, исходя из стоимостных показателей, с точки зрения инвестирования денежных средств.**

Среди основных задач контроллинга эксперты выделяют координацию, которая обеспечивает организацию более эффективного использования всех видов ресурсов предприятия.

В процессе контроллинга возникает необходимость согласования «дерева» целей с ресурсами, которыми располагает предприятие; согласования долгосрочных планов с целями и стратегией развития предприятия; приведения оперативного планирования в соответствие с долгосрочными планами и т. д. Так, руководители подразделений составляют планы развития на определенный период, но на уровне контролера они не просто сводятся в единый план предприятия, а и анализируются, сбалансированы, проверяются на сопоставимость (чтобы не противоречить один другому), на осуществимость. Происходит обратная связь, планы корректируются. Эксперты приводят следующий пример. Маркетинговая служба компании запланировала объем продаж продукта «А» на определенном уровне. Отдел снабжения, в свою очередь, прогнозирует повышение цен на составные этого продукта, что значительно скажется на его себестоимости. В данном случае компания должна принять решение: пойти на уменьшение рентабельности его производства, снять продукт с производства или поднять цену, что, скорее всего, повлияет на прогнозные объемы, или для обеспечения запланированного объема продаж провести изменения в режиме производства, а также вложить дополнительные инвестиции в расширение производственных мощностей.

В странах СНГ контроллинг стали применять в 90-е годы прошлого столетия. К примеру, подъем российской экономики после дефолта 1998 года, увеличение прибыльности, улучшение финансового положения российских компаний и появившаяся в связи с этим возможность увеличения капитальных вложений, а также рост прямых западных инвестиций вызвали волну интереса к контроллингу инвестиций и контроллингу проектов. Актуальность контроллинга в Украине связана с целым рядом причин. Среди них специалисты называют: усиление интереса топ-менеджмента к вопросам стратегического планирования и управления, потребность в непрерывном отслеживании изменений, происходящих как во внешней, так и внутренней среде; организацию продуманной системы действий, которая сможет обеспечить выживаемость предприятия, поможет избежать кризисных ситуаций.



Контроллинг — это управление управлением. Сегодня среди специалистов еще ведутся дискуссии о необходимости контроллинга. Аргументы его противников заключаются в критике права на существование данной науки, достаточности используемых механизмов управления бизнесом. Вместе с тем нет единомыслия и в рядах приверженцев контроллинга. Все они по-разному видят данный предмет, совокупность объектов и методологию науки. Практика контроллинга зачастую лишь усугубляет ситуацию. Соответствующие службы компаний могут и исполнять сугубо ревизорские функции, заниматься бюджетным контролем, и разрабатывать стратегические и оперативные планы компаний. Но ведь именно от того, насколько правильно определены объекты контроллинга и функциональные обязанности соответствующей службы, зависит эффективность данного инструмента.

Чтобы понять, что должно входить в функции контроллинговой службы, выделим то, к чему она не должна иметь отношения:

- бухгалтерский учет и отчетность — находятся в ведении бухгалтерии;
- управленческий учет и бюджетирование — сфера активности финансовой службы;
- внутренний аудит — ответственность ревизоров и аудиторов;
- стратегическое и оперативное планирование — входят в компетенцию все той же финансовой службы;
- маркетинг, кадры, мерчандайзинг, разработки и т. д. — все это работа соответствующих подразделений.

Что же остается контроллингу? Все вышеперечисленное! Менеджмент во всех сферах деятельности предприятия нуждается в управлении. Служба контроллинга компании должна исполнять функции по оптимизации управленческих процессов с целью повышения качества управленческих решений. Более детально это касается двух глобальных аспектов:

- экономики предприятия и бизнес-процессов (подразумеваются маркетинг, персонал, сбыт, производство, разработки);
- системы управления, а именно менеджмента в сфере учета, планирования, контроля.

Сейчас жизнь заставляет компании задуматься, для кого и для чего они существуют, от кого и от чего зависит их благополучие, что надо делать, чтобы быть конкурентоспособными и прибыльными. Любая организация развивается по синусоиде, проходя 10 этапов жизненного цикла от зарождения, роста через возможный кризис к распаду, за которым может следовать новое рождение.

Жизнь компании аналогична жизни человека и проходит через те же этапы развития: руководитель вынашивает идею как мать ребенка, компания рождается, потом проживает период юности, расцветает, стареет, умирает... Известно, что только 20% компаний остаются на рынке спустя два года после создания, остальные уходят в мир иной. Из списка компаний, которые десять лет назад входили по рейтингу журнала «Fortune» в число ведущих компаний мира, 50% уже не существуют. Почему это происходило и происходит?

Можно ли подобного избежать? Чтобы дать ответы на эти вопросы, необходимо понять природу перемен, происходящих в самой компании и вокруг нее, внимательно следить за факторами, обеспечивающими успех организации, и не пропустить момент внедрения изменений.

В 1972 г. югослав Ицхак Адизес описал 10 этапов жизненного цикла любой организации и теорию управления ими. Он считал, что любая организация всегда развивается по синусоиде. Теория сама по себе очень популярная и пересказывалась разными людьми на разный лад. Но мало кому известно, каким образом повернуть компанию с тропы старения и направить в сторону к Расцвету или в Зону максимальной эффективности, каким образом ее там удерживать или, что еще тяжелее, как предсказать проблемы организации до того, как они возникнут. Именно на этапе Расцвета существуют все предпосылки для того, чтобы удержаться и вырваться вперед, но именно на этом этапе компании часто попадают во власть иллюзий: будто все хорошо, все идет как надо.

Чтобы определить, на каком этапе жизненного цикла находится компания в данный момент, знать, какие возможности и подводные камни появляются в этом периоде, понимать, как избежать роковых ошибок, необходимо проанализировать, что же происходит с компанией на каждом отрезке ее жизни. Процессы роста и старения компании проявляются в двух критериях: гибкость и контролируемость. Молодая компания может легко перестраиваться, быть более гибкой, но менее контролируемой. Старая компания более контролируемая, но менее гибкая, более инертная.

Если удастся достичь баланса между гибкостью и контролируемостью, то компанию можно привести и удерживать в Зоне максимальной эффективности достаточно долго. Именно в этом состоит основная задача менеджмента компании — как можно дольше удерживать компанию в периоде Расцвета. Цель управления — обеспечить сбалансированный рост и омоложение компании для достижения Зоны максимальной эффективности и нахождения на этом этапе.

Как жизнь человека полна проблем, так и каждая компания сталкивается с проблемами, характер которых также помогает понять, на каком этапе находится компания. Условно проблемы можно разделить на нормальные и ненормальные. Нормальные проблемы — это случаи и переходные проблемы, типичные для данного этапа жизненного цикла и исчезающие с переходом на другой этап жизненного цикла. Ненормальные проблемы — это сложности, повторяющиеся из раза в раз и требующие постороннего вмешательства, например, консультанта. Есть еще и патологии — редкие глобальные проблемы, которые приводят компанию к фатальному исходу.

Принято считать, что избавиться от указанных проблем можно путем внедрения управленческих технологий. Но зачастую это не приносит желанного результата, поскольку нельзя внедрять технологии ради самого их внедрения.

Внедрять стратегическое планирование, управление персоналом, систему оплаты труда и т. д. необходимо лишь в том случае, когда данная технология соответствует этапу жизненного цикла компании. Например, постановка системы бюджетирования должна происходить, только если это нужно для лечения каких-то болезней организации на определенном этапе ее существования.

### **Выхаживание**

Выхаживание протекает нормально, если основатель компании реалистичен и обязателен по отношению к идее. Он понимает, что зарождающаяся компания потребует от него многого: времени, денег, силы, жизни, готовности к риску. Доминирует ориентация на продукт, поскольку основатель уверен, что его продукт или услугу будут покупать, и он готов научить этому рынок. Он держит процесс под контролем, пока это игра одного актера.

Но беременность идей может протекать тяжело и не закончится появлением компании на свет, если основатель не анализирует рынок и относится к бизнесу как к развлечению, если он не готов нести ответственность и взять на себя риски и обязательства. Фанатичность, ориентация на возврат инвестиций и быструю прибыль в ущерб развитию самой идеи и компании, задержка со спуском компании на воду (слишком много шума в воздух, а силы уже ушли) приводят к смертельному исходу еще до рождения организации.

Выживают приверженцы идеи, а не возврата инвестиций.

### **Младенчество**

Этап начинается с момента появления новорожденной компании на свет. Пока это малая группа людей, связанных едиными целями, объединяющие силы которых чрезвычайно продуктивны. В младенчестве говорить еще не умеют, поэтому меньше слов, больше дела. Нужно зарабатывать деньги. Риск есть, его понимают. В этот период основатель работает в режиме «24/7» (24 часа в сутки, 7 дней в неделю). При нормальном протекании этап Младенчества не может длиться долго, потому что с таким надрывом работать трудно, но тяжелая работа не уменьшает обязательств, взятых основателем компании. Ярко выражено стремление взять все новые и новые барьеры. Плюс отрицательный приток наличности: затраты очень большие, а прибыли пока нет или почти нет. Поскольку отсутствует глубинное управление, еще нет иерархической структуры, субординации, все называют друг друга по имени. Полностью отсутствует система бюрократизации — нет прописанных процедур и технологических инструкций. Это не анархия, ведь организация управляема, но ею управляют устно. Отсутствует система делегирования полномочий, все замкнуто на одном человеке - основателе компании.

### **Этап Быстрого роста**

В периоде Выхаживания была идея, в периоде Младенчества она принята в работе. Теперь же удалось преодолеть отрицательный приток наличности, бизнес заработал, объемы продаж потихоньку растут. Но тут

возникают первые проблемы. Дают о себе знать высокомерие и надменность основателя компании, его чувство непобедимости, а значит пробы и ошибки, невнимательность к инвестициям.

Слишком много приоритетов. Имеется большой территориальный разброс, много офисов в разных концах страны. На этом этапе компания переходит от ориентации на продукт к ориентации на продажи. Теперь объем продаж считается эквивалентом успеха. Но никто не задумывается о том, что продажи могут быть убыточными: слишком большие скидки, слишком большие затраты на предпродажном этапе. Господствует реактивная, а не проактивная маркетинговая ориентация — извлекается максимум из тех продуктов, которые были сгенерированы на предыдущем этапе.

Ненормально, если рост затрат начинает «съедать» прибыль. Налицо хаос решений: непонятно, кто что делает и за какую плату, сотрудники одинаковой квалификации зарабатывают совершенно разные суммы. Множественность подчинения, прыжки с задачи на задачу.

В компании периода Быстрого роста не может, по сути, быть работоспособной децентрализации, пока нет набора политик и процедур, обеспечивающих контроль над системой. В какой-то момент эта ситуация начинает пугать собственника, он замечает, что решения, принятые подчиненными, его не устраивают. Тогда он отнимает полномочия у сотрудников, в компании вновь наступает централизация. Затем он опять устает и опять пытается делегировать - и процедура повторяется. Компания живет как на качелях: отдал полномочия — отнял их — отдал-отнял и т.д. Теперь вместо того, чтобы принимать решения, сотрудники начинают следить за настроением основателя компании. Из-за постоянного стресса возникает еще одна ловушка — основатель компании может потерять интерес к бизнесу и отойти от него. При отсутствии процедур передачи компании «из рук в руки» бизнес может погибнуть сразу после ухода основателя.

Сейчас в СНГ многие основатели компаний уходят в политику именно на этапе Быстрого роста, что очень опасно для жизнеспособности компании. Как и маленького ребенка, компанию нельзя бросать на полпути, пока она не выросла хотя бы до периода Юности. На этапе Быстрого роста еще не хватает многих вещей, которые делают компанию сильной и самостоятельной. Еще одна ловушка — передача управления некомпетентному члену семьи, который вполне может погубить организацию.

### **Этап Юности**

Это очень конфликтный период. Воюют «старожилы» против «новичков», основатель и менеджер, центральный офис и регионы. Происходят противоречия в организационных целях и системе оплаты труда. Возникает потребность в реальном делегировании полномочий, но оно не проходит гладко. Власть не всегда отдается легко, основатель часто не выполняет установленные правила игры. Он руководит составлением политики процедур, но первый же их нарушает. Причины здесь не только в двойных стандартах. В свое время на ранних этапах руководитель принимал

решения самостоятельно, а затем по привычке переносит старый сценарий на этап Юности. Руководители компании понимают, что от стиля «одинокое рейнджера» пора перейти к специализации и делегированию, но без потери контроля и, устав от собственных неверных действий, они начинают искать наемного менеджера. Происходит изменение антрепренерского стиля руководства на профессиональное управление. Этап Юности проходит успешно, если наемный менеджер — лидер, не становится марионеткой, нанятой для исполнения данных ему указаний.

В периоде Младенчества нужен был человек, ориентированный на результат, в периоде Быстрого роста необходимо было еще и видение перспективы, в периоде Юности актуален человек системы: приверженец правил, политик, процедур, технологических инструкций. Возникает жесткая потребность в разработке системы администрирования, пересмотре ролей и зон ответственности работников, формализации системы оплаты труда. Поэтому нужно меньше интуиции, больше изощенного анализа рынка и управления возможностями.

Какие трудности связаны с вступлением в управление наемного менеджера? Самое главное — он не похож на основателя. Он более четок в использовании рабочего времени, сидит за компьютером и с бумагами, он не очень открыт и не склонен быть слишком дружелюбным, а самое главное, он является определенным тормозом, потому что знает и говорит о том, что не нужно делать.

Основатель начинает чувствовать, что менеджер не похож на него и приходит к выводу, что тот не вписывается в организацию. Включается синдром «вращающейся двери» для наемных менеджеров: они не устраивают собственника и сменяют один другого. Самое сложное на этом этапе — осознать, что компании не нужен человек, похожий на основателя, а нужен администратор, который сможет дополнить его стиль, при этом осознавая, что оба стиля будут находиться в конфликте друг с другом.

Основатель часто сам нарушает установленные правила, а старожилы ждут момента, чтобы подставить под удар наемного менеджера и выжить его из компании. Происходит смещение целей. Компании, успешно прошедшие через этот этап, начинают понимать, что нужно работать не больше, а умнее. Надо не просто бегать по рынку в поисках клиентов, а пытаться спрогнозировать рынок. Возможны проблемы при безоглядной погоне за ростом объема продаж из-за увеличения прямых и косвенных затрат и демпинга. Лучшие сотрудники компании разочаровываются и уходят. Собственник пытается их удержать с помощью взяток в виде премий, бонусов, необоснованного подъема заработной платы, допускает в долю. Теперь сотрудники чувствуют себя соучредителями и начинают контролировать основателя.

Итак, в организации множество конфликтов. В результате нормальное течение этапа Юности представляет собой следующее. Конфликты между партнерами и людьми, принимающими решения, между административным и

антрепренерским характерами — это нормально, с этим можно жить и развиваться. Вместе с тем существует временная потеря перспективы — все думают только на шаг вперед. Система стимулирования вознаграждает плохую работу — несправедливость в оплате. Наконец-то основатель признает организационный суверенитет и начинает играть по правилам. Но делегирование власти и полномочий «тяни-толкай», система качелей на этапе Юности продолжают.

На этом этапе важно добиться баланса между людьми, которые разрабатывают политики и процедуры, финансистами, бухгалтерией и теми антрепренерами, которые находятся в отделе маркетинга, техническом отделе, в производстве. В случае возникновения конфликтов совет директоров использует момент для укрепления собственной власти.

Ненормальное течение этого периода, когда основатель попадает таки в ловушку — он устает от собственной неадаптивности на этом этапе и от «качелей» полномочий. Если он сломлен, то для компании возможен возврат назад, в период Быстрого роста. Антрепренеры уходят, администраторы берут власть в свои руки. Основателя выталкивают из компании. Наступает паралич во времена передачи власти. Падает взаимное доверие и уважение. Совет директоров увольняет руководителя антрепренерского склада. Нарушается баланс между системой и антрепренерством. Работники получают бонусы за индивидуальную работу в то время, как компания теряет деньги. Это одна из основных причин, почему многие американские компании используют не ежемесячную и даже не ежеквартальную систему премирования, а годовую.

### **Зона максимальной эффективности**

Функциональные структуры организационной системы в наличии, т.е. политики и процедуры есть и, главное, им следуют. Существует видение перспективы и креативности. Имеет место ориентация на результаты, компания удовлетворяет потребности клиента, а не отгораживается от него. Она разрабатывает планы и следует им, а это большое достижение.

Большинство компаний на этапе Быстрого роста очень хорошо пишут стратегические планы, но не могут точно установить сроки их выполнения. Они делают их слишком ранними, не рассчитав свои силы. Достаточно набраться опыта - и компания предсказуемо достигает вершин в результатах работы. Тогда уже работа планируется и выполняется в срок. Организация может позволить себе рост в объемах продаж и в прибыли, основатели запускают новые проекты периода Младенчества.

Компании, находящиеся в Зоне максимальной эффективности, знают, что делают, куда идут и как туда попасть. По сравнению с компанией периода Быстрого роста, которая знает, почему она зарабатывает деньги, компания периода Расцвета знает еще и то, как она собирается их зарабатывать. Именно для этого и нужна система стратегического планирования. Для периода Расцвета характерно наличие агрессивного бюджета при небольшом разбросе «план-факт», планы по бюджету практически полностью выполняются.

Таким образом, имеется видение перспектив и агрессивность периода Быстрого роста, но при этом сохраняются подконтрольность и предсказуемость, обретенные в периоде Юности.

Самая патологическая проблема в Зоне максимальной эффективности — благодушие. Счастливая иллюзия о том, что все хорошее, характерное для периода Расцвета, будет длиться вечно. Недостаточная квалификация персонала, которую все признают. Основная задача — остаться в этом периоде.

### **Этап Стабилизации**

Компания еще сильна, но начинает терять гибкость. Объемы продаж начинают падать. Почему? Потому что доминирует подход: «Если это еще не сломалось, не пытайся исправить!». Растет приверженность предыдущему опыту и уровням иерархии. Все смотрят на главного, принимают его сторону. У компании стабильная позиция на рынке. Развивается чувство безопасности, которое необоснованно. Люди любят находиться в офисе, а не у клиента. Исчезает чувство срочности. Долгие совещания. Уменьшаются ресурсы на исследования в пользу модернизации существующих продуктов. Доминируют решения, ориентированные на краткосрочную прибыльность. Люди из области финансов становятся для компании более важными, чем работники из подразделений маркетинга, исследований и разработок. Возврат по инвестициям — основной критерий. Организация предпринимает меньше риска, истощается дух антрепренерства. «Мы и так имеем большой опыт. Зачем нам еще напрягаться!» Компания снижает собственные ожидания по темпу роста, захвату новых рынков и технологий. Подозрительность к изменениям, ко всему новому. Вознаграждают тех, кто хорошо исполняет только то, что велят делать. Девиз — «Не высывайся!». Люди заинтересованы в хороших отношениях в коллективе больше, чем в рисках и конфликтах ради дела. Все — nice ! (приятны во всех отношениях).

Именно здесь начинается размывание точек перехода из этапа в этап. Этапы роста легко отделить друг от друга, этапы старения сильно пересекаются, границы между ними размыты.

### **Этап Аристократизма**

Деньги тратятся на системы контроля и управления, гарантии компенсации, здания и сооружения. Внимание уделяется тому, как вещи делаются, а не тому, что и почему. Форма превалирует над содержанием. Если обманываешь красиво и не создаешь волны, можно выжить и даже продвинуться по служебной лестнице вне зависимости от того, что ты реально произвел. Существует формальность в одежде и традициях. Именно на этом этапе персонал начинает одеваться в темные одежды. Работники волнуются о жизнеспособности организации каждый в отдельности, но как группа они выражают настроение «У нас все хорошо, не создавай волны, это нормальные огрехи бизнеса». Мало внутренних инноваций. Компания может покупать другие фирмы для приобретения новых продуктов и завоевания рынка или чтобы приобрести дух новаторства.

На этом этапе чаще всего происходят слияния и поглощения в попытке оживить компанию, но это не дает результатов. Деньги никуда не тратятся, много на личности, поэтому организация становится потенциальной мишенью для захвата. Снижается фактическая способность компании достигать результата. Доминируют цели краткосрочного масштаба с относительно гарантированным результатом, сеются семена посредственности. Лучше сделать небольшой план, но гарантированно. Постепенное устаревание продуктов. Все об этом знают, но мало кто делает выводы. Никто первым не хочет делать шаг вперед в целях сохранения своей шеи. Многие работники уходят, а те, кому некуда идти (посредственные), начинают обвинять ушедших в отсутствии лояльности к компании. Господствует чувство обреченности, руководство пытается перевернуть ситуацию через раздачу орденов и медалей. Сотрудники активно посещают за счет фирмы дорогостоящие семинары, на которых больше отдыха, чем работы. Такие компании — золотое дно для псевдотренинговых компаний, которые вывозят слушателей на Кипр для изучения, например, основ бюджетирования.

Имеется отрицательный денежный поток. Растут текучесть кадров, отток хороших сотрудников. Начинается стремительный вход в этап Ранней бюрократизации. Цены на продукцию поднимаются, количество продаваемого товара снижается. На какое-то время доход увеличивается за счет повышения цен, но затем из-за снижения объема продаж доходы резко падают. Наступает день расплаты, когда уже невозможно легко поднимать цены и быстро и свободно поглощать имеющиеся на рынке компании — поток наличности иссякает. Достаются индивидуальные ножи и начинается борьба за индивидуальное, а не корпоративное выживание.

Добро пожаловать в период Ранней бюрократизации!

### **Период Ранней бюрократизации**

Внимание уделяется тому, кто создал проблему, а не тому, что делать с этой проблемой. Высокая конфликтность среди персонала. Паранойя буквально замораживает организацию, все стараются лечь на дно.

Имеет место концентрация на внутренних войнах, внешние клиенты являются источником неприятностей. Поиск крайнего, на жертвенный алтарь приносятся последние ростки креативности. Кого в жертву богам приносили первобытные люди в первую очередь? Или самую красивую девушку, или самого сильного мужчину. В организации же начинают выбивать самых креативных. Кто это? Начальник отдела маркетинга. Ведь кто же еще перед лицом руководства ответит за то, что мы работаем в неправильном рынке, да еще и с плохими продуктами? Директор по развитию. Ведь кто ответит за то, что у нас неверная стратегия? Начальник отдела разработок. Ведь кто ответит за то, что наши технологии отстали? Людей увольняют, как будто это они — причины проблемы. Никто не знает, кого уволят следующим.

Если в периоде Аристократизма еще имело место затишье перед бурей: люди были настроены дружелюбно и улыбались друг другу, то в периоде Ранней бюрократизации плохие результаты очевидны, менеджеры начинают



бороться друг с другом, прикрывая свои спины. Типична дача искусственных и натянутых объяснений тому, что происходит. А происходит падение продаж и ухудшение результатов.

### **Период Полной бюрократизации**

Как выглядит организация в этом периоде? Единственный упор на правила и процедуры без очевидной ориентации на результат. Бумажки есть, но для чего они и что с ними делать, никто не знает. Организация не ориентирована на удовлетворение потребностей клиентов. Много систем с минимум функциональной ориентации, много администрирования, но оно нерационально. Организация не объединяется с внешней средой, а концентрируется в основном на самой себе. Нет чувства комфорта в коллективе. Чтобы успешно контактировать с такой организацией, клиенты и партнеры начинают разрабатывать обходные пути, для прохода через систему (примером этого является любая государственная структура). Очень мало значимого доводится до конца. Компания на этом этапе функционирует как сломанная пластинка с набором фраз типа «Подождите», «Кто-нибудь скоро Вас информирует», и Вы никогда не получите реального ответа и четкой информации. Менеджеры очень милы, соглашаются с Вами, но ничего не делают. Поклонение письменному общению, работники знают правила, но не знают, зачем они существуют. Создаются барьеры для тех, кто пытается пробиться в фирму, для клиентов. Например, в США в некоторых городах невозможно дозвониться в иммиграционную службу. В стране давно существуют многоканальные телефоны, но в налоговой службе специально создается всего одна линия, по которой никак нельзя дозвониться — она всегда занята. Это типичная бюрократическая организация, где бюрократизм искусственно поддерживается в целях политики. Ритуалы и процедуры заменяют конкретные действия. Здоровье организации на данном этапе очень хрупкое. То, что на первый взгляд выглядит как мощный и опасный монстр, можно легко разрушить. Внезапные изменения могут убить организацию, а когда компанию заставляют идти на реорганизацию, она часто не выживает.

Данный этап может длиться довольно долго в случае монополии или если это правительственная структура. Никто не желает ликвидировать организацию, которая создает рабочие места и платит людям зарплату.

### **Смерть**

Смерть как этап жизненного цикла организации наступает тогда, когда никто не несет перед данной организацией обязательств, в первую очередь политических.

Ни одна организация не минует в своем развитии указанных этапов жизни. Не бывает, чтобы компания только открылась с нуля, а у нее уже были готовы нужные политики и процедуры, сотрудники умели им следовать. На начальном этапе развития на это просто нет времени. Кроме того, не следует думать, что компания здесь и теперь обеими ногами находится на одном строго определенном этапе жизненного цикла. Чаще всего она растянута по жизненным этапам, но у нее есть черты, которые доминируют. Поэтому

принято говорить, что она принадлежит к данному этапу больше, чем к другим. У каждой компании индивидуальная длительность каждого этапа, но обычно этапы длятся по 2-3 года. Возникает вопрос, каким образом существуют организации, которым по несколько десятков лет. Они задерживаются в периоде Аристократизма или Ранней бюрократизации. Проявляется желание здравомыслящего руководителя оттащить организацию назад, к Зоне максимальной эффективности и как можно дольше поддержать в ней, так как это самый доходный период в жизненном цикле организации.

#### **1.10. Социальные аспекты управления и динамика группового поведения**

Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

- наличие, по крайней мере, двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- наличие, по крайней мере, одной цели (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы;
- наличие членов группы, которые намеренно работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Организация состоит из лиц, которые имеют перед собой некую цель; работают в одной команде, группе; используют определенные знания и технические приемы; выступают как единый и целостный организм.

Менеджмент осуществляет свои функции в направлении выполнения поставленных задач через посредство людей, используя разнообразные технические приемы, в рамках той или иной организации.

**Организационная структура** — это целостная система, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в ее рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

Организацией часто также называют отдельную фирму как производственную единицу, представляющую собой единый целостный организм.

Само слово организация имеет два определения:

1).составная часть управления, суть которой заключена в координации действий отдельных элементов системы, достижении взаимного соответствия функционирования её частей;

2).форма объединения людей для совместной деятельности в рамках определённой структуры. Это учреждение, призванное выполнять заданные функции, решать определённый круг задач (школа, институт, банк, правительственные учреждения и т. д.).

В практической деятельности менеджера *организация представляет собой группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели ( или целей).*

**Неформальная организация** - спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определённой цели. В теории и практике менеджмента различают два принципиально различных вида структур - реальную и формальную. Формальная структура воспроизводит структуру реальную, происходит своеобразное раздвоение целого, а именно возникновение двух различных по своей сути и функциям структур: реальной структуры, непосредственно взаимодействующей с внешней и внутренней средой и прямо реагирующей на их воздействие, и формальной, защищённой всеми средствами реальной системы от непосредственных воздействий, но воспроизводящей некоторые из них, наиболее существенные и повторяющиеся. Последнее особенно важно. Повторяемость воздействий является определённой гарантией того, что они проявятся и в будущем. А если при этом их появлению предшествуют какие-то факторы (нейтральные для организации, но связанные с важными повторяющимися воздействиями), то эти факторы (зафиксированные в формальной структуре) могут служить предупреждением о наступлении важных событий, что позволяет предприятию привести в готовность механизмы отражения и более успешно отреагировать на эти события.

Формальная структура предприятия является своеобразной программой его поведения и в этом качестве частью механизма саморегуляции. В данном случае происходит определённое «предвидение будущего», которое возникает благодаря тому, что установленные в формальной структуре связи между жизненно важными событиями внешней среды и симптомами их проявления позволяют реагировать на симптомы как на само действие, хотя последнее еще только прогнозируется.

Помимо формальных структур в любой организации существует система взаимоотношений, которую не отражает официальная структурная схема.

**Неформальная структура** включает в себя действия, ценности, нормы, убеждения, неформальные правила, а также сложную сеть социальных связей, взаимоотношений, центров лидерства и коммуникаций, которые сложились внутри и между составляющими формальную организацию группами.

**Неформальная организационная структура** отражает взаимоотношения (взаимосвязи), возникающие среди персонала на межличностном уровне. В реальной жизни взаимоотношения между людьми в формальной и неформальной организационных структурах, как правило, не совпадают. Между работниками, формально не связанными друг с другом по работе, могут установиться неформальные отношения. Неформальные отношения членов в коллективе неизбежны, так как их деятельность и

интересы не могут уложиться полностью в рамки официально утверждённых структур, должностей, функций и процедур.

Формальные отношения в трудовом коллективе устанавливаются исходя из функциональных обязанностей каждого работника на основе должностных инструкций, приказов и распоряжений руководства.

Неформальные отношения основаны на личных контактах, знакомствах с работниками других подразделений, общении во время отдыха, симпатиях и антипатиях работников, их интересах. Лидером неформальной группы становится человек, способный выражать и отстаивать интересы группы.

К существованию неформальных групп нужно относиться как к должному:

- руководитель должен знать о существовании неформальных групп, знать лидеров;
- учитывать мнение лидеров, убеждать их в случае расхождения мнений;
- наладить деловой контакт с лидером, в случае необходимости - компромисс;
- в случае отказа от сотрудничества - борьба с лидером;
- поддерживать неформальную группу, если ее интересы не идут в разрез с интересами организации.

Руководитель должен учитывать неформальные отношения и стараться использовать их в интересах дела. Кроме того, неформальные отношения даже необходимы, так как с их помощью повышается стрессоустойчивость людей, подвергающихся непрерывному воздействию формальных структур и отношений. Различные компоненты неформальной организационной структуры, такие как распространение слухов, система внутрифирменных отношений, личные связи, наставничество, корпоративная культура выступают своеобразными факторами развития современной коммерческой структуры.

Под неформальной организацией подразумевается совокупность личных контактов и взаимодействий, а также ассоциированные группы людей - спонтанно сложившаяся система контактов. У такой организации единые цели, но она тем не менее достигает важных результатов, поскольку взаимодействие людей, основанное на их личных целях и симпатиях, наиболее устойчивое. Неформальная организация весьма неопределенна и почти бесструктурна. К её главным функциям относятся: коммуникация, поддержание сплочённости; укрепление чувства личного тождества, самоуважения, независимости выбора.

К положительным свойствам неформальной структуры следует отнести прежде всего то, что она даёт возможность работникам найти своё место в социальной среде; способствует разрядке в стрессовых, напряженных и тревожных ситуациях; облегчает общение внутри организации; обеспечивает распространение информации, которую

руководители могут использовать при принятии решений; способствует выявлению будущих лидеров. Но нельзя забывать, что она может порождать конфликты и противоречия в ситуациях, связанных с необходимостью проявления лояльности по отношению к компании; служит питательной почвой для слухов, приводящих к распространению ложной информации. В тех случаях, когда неформальная группа не разделяет системы ценностей, провозглашенных компанией, она способна вступить в противодействие. Кроме того, неформальная организация может поощрять сопротивление планам руководства и создавать благоприятную атмосферу для недовольных, плохих работников.

Нелояльность персонала таит немалые угрозы для компании — начиная от элементарной утечки информации и заканчивая внезапным массовым увольнением. Под лояльностью персонала обычно понимают его приверженность организации. Такая приверженность включает в себя одобрение целей организации и способов их достижения, осознанные действия в ее интересах, соблюдение корпоративных норм и правил.

Если нелояльность персонала достигает существенных пределов, то это становится заметно «невооруженным глазом»: уход ценных специалистов, постоянные опоздания, «вялость» и незаинтересованность во время обсуждения проблем, жизненно важных для компании. Происходят также «замораживание» и спад темпов развития компании при условии, что производственных препятствий для этого нет и т. д.

Но дождаться видимого «прорыва» значит сделать ситуацию почти необратимой. Поэтому не стоит пренебрегать «упреждающей» диагностикой лояльности.

Внешне в компании все может быть нормально, но в один прекрасный момент сотрудники начинают массово увольняться. Причина этого в том, что якобы проявляя лояльность в своем поведении (поведенческий уровень лояльности), на самом деле они были нелояльными. Это своего рода «текущая приверженность». Просто на тот момент они не видели альтернативы, где могли бы применить свои профессиональные навыки и при этом работать хотя бы в таких же условиях. А когда она появилась, особо не задумываясь, воспользовались ею.

Кадровики единодушны в том, что для того, чтобы выявить нелояльного сотрудника и предотвратить вред, который он может нанести компании, прежде всего нужно не принимать нелояльного сотрудника на работу. «Входной контроль», по словам PR-менеджеров и представителей рекрутинговых агентств, — едва ли не самый главный момент в вопросах лояльности персонала.

Но можно ли говорить о лояльности применительно к человеку, который еще ни дня не работал в компании? Можно. По мнению специалистов, такие качества, как способность всегда оставаться «лояльным», «обучаемым», «активным», изначально присутствуют или отсутствуют у каждого кандидата на должность.

Положительное отношение к будущему работодателю, нормальная самооценка, желание чего-то достичь, т. е. черты, которые соответствуют общему отношению к жизни, и есть залог дальнейшей лояльности.

В крупных компаниях именно на начальном этапе стоит задача не пропустить так называемого «засланного казачка» из лагеря конкурентов. Поскольку такие «разведывательные» акции тщательно готовятся, работодателям приходится использовать приемы «повышенного контроля» к кандидатам на ключевые должности: слежка, сбор биографических данных, проверка на детекторе лжи, психофизиологическое зондирование и т. д. Обычно эти функции контроля в компании выполняют либо собственный отдел безопасности, либо специальные организации. Услуги по «комплексному сбору информации» предлагают многие специализированные фирмы.

Заметим, что лояльность можно рассматривать в двух аспектах — как лояльное отношение и как лояльное поведение. В первом случае под лояльностью понимается идентификация сотрудника с организацией, в которой он работает, его вовлеченность в рабочие процессы, эмоциональная привязанность к организации, готовность отстаивать ее интересы, удовлетворенность работой и карьерой.

Второй подход к лояльности более характерен для служб безопасности компании. Здесь лояльность сотрудника оценивается по таким критериям, как надежность, профессиональная пригодность, наличие или отсутствие предосудительных или нежелательных действий (хищений, утечки информации, прогулов, опозданий, пьянства и т. д.). Но если лояльное отношение формирует сама компания и его можно держать под контролем, то поведение сотрудника (лояльное или нелояльное) зависит не только от отношения, но и от ситуационных факторов — ситуация на рынке труда, в семье и др.

Лояльность как приверженность сотрудника компании и ее целям формируется не спонтанно и не исчезает сразу. Специалисты советуют диагностировать лояльность в периоды относительного спокойствия в организации. Если компания уже «попала в положение», то проблема чаще всего ясна. А вот «профилактическое» исследование позволяет выявить не всегда очевидные вещи, что дает возможность руководству предпринять упреждающие меры.

Помимо традиционной аттестации, для этих целей используют различные специальные методики. Состояние персонала диагностируется по нескольким факторам: личная и эмоциональная удовлетворенность, организационные и бизнес-факторы (как человек понимает цели и задачи компании, свое участие в достижении этих целей, природу и перспективы этого бизнеса и т. д.).

Но анкетирование — не единственный возможный инструмент исследователей лояльности. Они могут применять глубинные интервью с персоналом и фокус-группы, интервью с руководителями, наблюдения. Во многих западных компаниях регулярно проводятся исследования «360 градусов»,

когда каждого сотрудника анонимно оценивают не только руководители, но также подчиненные и коллеги.

Консультанты отмечают, что на регулярной основе имеет смысл проводить диагностику в компаниях, где количество сотрудников превышает 200 чел., но не чаще, чем раз в год (если не было существенных изменений в самой компании), чтобы успеть обработать данные, сделать выводы и принять меры.

Для мелких компаний более актуальны одноразовые мероприятия по мониторингу лояльности. Одноразовые меры применимы также в экстренных случаях, когда в компании происходят серьезные изменения.

Из «ручных» методов большинство HR-департаментов используют метод провокации. Например, размещают в базах «липовые» вакансии и анализируют те резюме, которые приходят. С этой же целью компании поддерживают «дружеские» отношения с рекрутинговыми агентствами и получают информацию о том, что кто-то из сотрудников подал свое резюме или начался массовый поток резюме из какого-то отдела компании. Правда, сами рекрутинговые агентства категорически настаивают на том, что не разглашают подобной информации. Можно также использовать «соблазняющий» телефонный звонок, представляясь представителем работодателя, который хочет предложить проверяемому сотруднику перспективную работу.

Эффективным методом является так называемое включенное наблюдение, т. е. внедрение в компанию «нового сотрудника», которым на самом деле является консультант, психолог и т. д. Можно и «экспериментировать» — создавать благоприятные условия для того, чтобы человек совершил тот или иной поступок.

Возможен и «шпионский обыск»: после ухода сотрудника с работы, проверяется все содержимое его папок, стола, ежедневных записей, компьютера (даже удаленных файлов за какой-то период времени — есть программы, позволяющие сделать это).

Но проверкой можно сильно обидеть сотрудника. Поэтому импровизация имеет свои границы. Подобные методы должны использоваться осторожно и деликатно.

Как постоянные методы выявления нелояльных сотрудников большинство компаний используют подслушивающие устройства, камеры наблюдения, проверку электронной переписки сотрудников. Хотя эффективность и целесообразность этих мер находится под большим вопросом. С одной стороны, такие меры противоречат корпоративному духу, вызывают недовольство сотрудников, могут сработать на понижение лояльности. Но есть и весомые контраргументы — лояльные сотрудники не будут против таких мер ради безопасности своей компании.

Вызывает сомнение и оправданность таких мер. Ведь для того чтобы просмотреть и проанализировать недельный объем почтового трафика даже в небольшой организации, требуется не один десяток часов. Да и с точки зрения обеспечения информационной безопасности компании эти проверки бес-

смысленны: они позволяют обнаружить утечку информации или письмо, несущее в себе потенциальную угрозу только *post factum*.

В то же время, несмотря на очень широкое распространение систем слежки и анализа переписки сотрудников, власти ряда стран уже признали ее полностью или частично противозаконной. Верховный суд Великобритании в ходе разбирательства по иску сотрудника к компании «Nikon» установил запрет на перлюстрацию работодателями частной корреспонденции служащих. Национальная комиссия Франции по информатике признала практику контроля переписки сотрудников и запретов на использование служебного e-mail в личных целях противоречащей Европейской конвенции прав человека. В Аргентине распоряжение о мониторинге переписки может стоить руководителю шести месяцев тюремного заключения. Довольно жесткое законодательство, охраняющее частную жизнь сотрудников, принято в США. В Украине же пока господствует точка зрения, что переписка, которая ведется с использованием служебного электронного адреса, не может считаться личной.

Успех организационного преобразования зависит не только от правильной постановки задачи со стороны топ-менеджмента, но и эффективности самого механизма внедрения организационного изменения. Особенно показательны в этом отношении внедряемые проекты в сфере управления человеческими ресурсами, которые базируются на правильной оценке поведенческой реакции людей на производимые изменения. Введение системы оценки исполнения (Performance Management System) — один из типичных проектов в данной области. Правильная оценка поведенческой ситуации в компании, на основе которой осуществляется выбор эффективной комбинации стратегических подходов при планировании и проведении изменений, — главная задача для лидера организационных преобразований.

Для успешной реализации проекта необходимы: четкая постановка цели проекта, назначение лидера проекта и проектной команды, бюджет, сроки. Директор как инициатор идеи оценки исполнения выступает в роли заказчика (хозяина) проекта, который и задает эту цель, назначает лидера, выделяет бюджет и устанавливает сроки.

Лидером проекта или агентом изменений может быть внешний консультант, партнер, представитель собственника. Иногда агентом изменений может быть и собственный сотрудник: в нашем случае — менеджер по персоналу, или тот, кто зарекомендовал себя как «одержимый изменениями». Ответственный за осуществление изменений выступает в двух ролях — как руководитель проекта и как лидер преобразований.

Лидер проекта, кроме вовлечения менеджеров подразделений в совместную работу, отвечает за внутренний PR проекта, поскольку вполне естественное сопротивление может возникнуть и со стороны самих менеджеров из-за их занятости, и со стороны целевой группы изменений — работников компании. Каждому лидеру организационных изменений необходимо предвидеть такое сопротивление и понять его причины. В



качестве примера можно привести наиболее часто встречающиеся причины сопротивления организационным изменениям:

- шок новизны — люди подозрительно относятся ко всему, что воспринимается как нарушение существующего порядка: методов работы или критериев оценки. Они часто не верят утверждениям руководства, что изменение будет в равной степени преимуществом, как для них, так и для организации в целом. Люди могут чувствовать, что руководство имеет скрытые мотивы. Бывает, чем громче звучат утверждения руководства, тем меньше им верят;
- экономические страхи — потеря в деньгах, угроза лишиться работы, угроза безопасности, неуверенность в завтрашнем дне;
- неудобства — изменения делают жизнь более трудной, часто увеличивается прямая нагрузка (возрастает количество обязанностей) и дополнительная нагрузка, связанная с обучением, приобретением дополнительных навыков;
- символические страхи — незначительные с точки зрения компании изменения, которые влияют на высокоценные символы, например, отдельный офис или место для парковки, даже название должности могут вызвать страхи, особенно если сотрудники не знают, насколько большой будет вся программа изменений;
- угроза межличностным отношениям — сопротивление всему, что может нарушить принятые социальные отношения и устоявшиеся групповые нормы в компании. Например, возможность общаться с друзьями из других подразделений или традиционные празднования и выезды;
- угроза статусу или умению — изменение воспринимается как уменьшение статуса личности или снижение квалификации;
- страх по поводу компетенций — беспокойство относительно возможности справиться с новыми задачами или потребности в новых компетенциях, умениях. Страх перед критикой, если эти новые задачи окажутся непосильными.

Понимание причин сопротивления изменениям дает понимание картины ситуации. В данном случае эффективный лидер проекта — это ситуационный лидер. Заручиться поддержкой от руководства на исполнение проекта — еще не гарантия его успеха. На основании понимания причин возникающего сопротивления лидер проекта выбирает стратегии проведения организационных изменений, а также различные тактики преодоления сопротивления.

#### **Стратегии проведения организационных изменений**

**Политическая:** *если все действительно влиятельные люди в компании считают, что это должно быть сделано, то это будет сделано.*

**Экономическая :** *за деньги можно купить все изменения, которые мы хотим провести.*

**Академическая:** *люди рациональны, если привести достаточно аргументов в пользу изменений, то они их поддержат.*

Редко когда руководство компании прибегает к практике информирования и разъяснения сущности изменений. Это связано с затратами времени, неумением или нежеланием заниматься «пустяками».

Академическая стратегия, безусловно, эффективна, лучше всего она работает в небольших по численности компаниях.

***Технократическая (инженерная): если среда и условия изменились, то люди будут изменяться автоматически.***

К выбору технократической модели склонны люди так называемого «инженерного склада» ума. «Достаточно поставить новую технологическую линию и качество изделий улучшится автоматически», — рассуждают они. К сожалению, это не всегда так.

Иногда приходится начинать с людей прежде, чем внедрять новые производственные, информационные, а тем более управленческие технологии.

***Военная: люди реагируют на реальные угрозы и под воздействием физической силы сделают все, что требуется.***

Военная стратегия проведения изменений хорошо работает в «военных» зонах или в «военных» организациях, там, где сотрудники сильно зависят от руководства компании, например, в зонах безработицы в Закарпатье, где есть один небольшой заводик на весь городок, или в шахтерском городе на востоке страны. Но даже в этих условиях некоторые несогласные с изменениями уезжают на заработки за рубеж или открывают собственные шахты. К «военным» в данном случае относятся организации такого типа, как государственные организации, в которых сотрудники «прикованы» дополнительными «доходами», естественные монополисты, которые строят свои отношения с сотрудниками и «строят» своих сотрудников благодаря значительно большему, чем на рынке компенсационным пакетам, организации, концентрирующие свой основной бизнес на использовании неквалифицированного труда, не занимаются обучением и развитием персонала. Со временем у персонала появляется зависимость от компании, потому что люди становятся неконкурентоспособными на рынке труда.

Эта стратегия не срабатывает в профессиональных организациях, которые основной бизнес делают на профессионализме своих сотрудников, т.е. для них развивать бизнес — это все равно, что обучать и развивать своих сотрудников. Таким образом, эти сотрудники становятся конкурентоспособными и самодостаточными на рынке труда, а задача менеджмента данных компаний состоит в том, чтобы создавать все условия для работы профессионалов.

***Поведенческая (теория организационного поведения): чем больше людей, которые знают, как решить проблему, и чем больше людей, которые отвечают за ее решение, вовлечены в рабочую группу по проведению изменений, тем лучше.***

Большинство проблем очень сложные, поэтому шаблонные методы решения здесь не подходят.

Поведенческая стратегия — прямая противоположность военной стратегии. Использование наиболее целесообразно в профессиональных структурах, которые упоминались выше. Если руководство игнорирует мнение профессионалов, не привлекает их к принятию решений, не вовлекает в процесс организационных изменений, то в первую очередь начинает теряться бизнес, затем теряется мотивация у профессионалов, что, в свою очередь, приводит к потерям в бизнесе. Снежный ком начинает расти. С другой стороны, неадекватное применение поведенческой модели в «военных» организациях может привести к прямо противоположному результату. Такая позиция может быть воспринята персоналом как слабость, а руководством — как глупость.

***Конфронтационная (противостояние): если у достаточного количества людей накопится достаточное количество раздражения, то нужно только подтолкнуть их к решению проблемы.***

Некоторые руководители предполагают: чем хуже состояние в компании, тем лучше и легче будет проводить организационные изменения. Ситуация настолько плохая, что любое изменение станут воспринимать как благо.

***Товарищеская: если у нас хорошие межличностные отношения, то какие могут быть проблемы при проведении изменений?***

При выборе определенной стратегии руководители оказываются в плену собственных поведенческих стереотипов. Так, менеджер по персоналу, определяя какую-либо стратегию изменений, как правило, выбирает ту стратегию, которая в прошлом сработала хорошо, другими словами, исходит из предположения (исходной ситуации), которое сформировалось у него на подсознательном уровне. При этом он не задумывается о том, что имеет дело с новыми людьми или с теми же людьми, но в новой ситуации, в новом контексте, или сущность изменений совершенно другая и на этот раз затрагивает более глубокие интересы людей. Во избежание подобной ошибки полезно тестировать себя на реалистичность сложившихся предположений.

Таким образом, прежде чем выбирать стратегии проведения изменений, необходимо проанализировать поведенческие реакции людей, задействованных в проекте. Правильное определение ситуации в компании обеспечивает правильный выбор стратегии проведения изменений и успех проекта в целом.

Для определения зависимости между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью труда разработано несколько ситуационных моделей, которые получили широкое прикладное применение.

### **Ситуационная модель руководства Фидлера**

Согласно с этой моделью внимание сосредоточивается на ситуации с учетом трех факторов, которые влияют на поведение руководителя:

1) лояльность подчиненных, доверие к своим руководителям (отношения между руководителем и членом коллектива);

2) четкость формулирования задач и структуризация, а не расплывчатость и безструктурность (структура задачи);

3) объем законной власти, связанной с должностью руководителя, что дает ему возможность использовать вознаграждения, а также поддержка формальной организации (должностные полномочия).

Поскольку стиль руководства остается в целом одинаковым, то его нужно использовать в таких ситуациях, которые больше всего подходят стабильному стилю.

С помощью опрашиваний известный исследователь Фидлер ввел понятие наименее желательного коллеги (НЖК), то есть такого, с которым работникам меньше всего хотелось бы работать.

В табл. 1.5 показано, что отношение между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задания — быть структурированными и неструктурированными, а должностные полномочия — большими и малыми. Сравнение этих трех параметров дает восемь стилей руководства (восемь ситуаций):

В ситуациях 1, 2, 3 и 8 руководитель, ориентированный на задачу или НЖК с низким рейтингом, является наиболее эффективным.

В ситуациях 4, 5 и 6 руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НЖК с высоким рейтингом, работают наилучше.

В ситуации 7 хорошо работают обе группы руководителей.

Наиболее благополучная для руководителя ситуация 1, наименее — 8. Характерно, что ситуации 1 и 8 ориентируют руководителя на работу. Здесь нужен авторитарный стиль. В ситуации 1 (хорошие отношения, задача структурирована, полномочия сильные) руководителю нужно только указывать подчиненным, что им делать. В ситуации 8 (все факторы отрицательные) необходим авторитарный контроль.

При выборе стиля руководства (по Фидлеру) нужно помнить о том, что стили, ориентированные на человеческие отношения, наиболее эффективны в умеренно благополучных для руководителя ситуациях (факторы в ситуациях 4, 5, 6, 7), а стили, ориентированные на работу, эффективны в условиях наиболее и наименее благополучных ситуаций (факторы в ситуациях 1, 2, 3, 8, частично 7). Фидлер доказал важность взаимодействия руководителя, исполнителя и ситуации. Его подход имеет большое практическое значение для подбора, найма и расстановки руководящих кадров.

Таблица 1.5 - Смена стиля эффективного управления в зависимости от ситуации (модель Фидлера)

<div> <div>Высокий рейтинг</div> <div>Наиболее же- ланный коллега</div> <div>Низкий рейтинг</div> </div>		Наиболее работающие ориентиро людские	эффектив руководи ванные отноше	но тели, на шения					
		Наиболее Работающие ориентиро	эффективн руководит ванные на задачу	ели,					
Ситуации		1	2	3	4	5	6	7	8
Факторы поведения менеджера	Взаимоотношения между руководителем и подчиненными	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
	Структура задачи	Структурированная		Не структурированная		Структурированная		Не структурированная	
	Должностные полномочия руководителя	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые	Сильные	Слабые

### **«Дорога — цель» Митчелла и Хауса**

Этот ситуационный подход базируется на оценке действия, определяющее поведение руководителя относительно мотивации, удовлетворенности и производительности труда подчиненного. Руководитель направляет подчиненных на достижение целей организации через влияние по пути их достижения целей. Вот некоторые приемы влияния по пути достижения целей:

1. Разъяснение подчиненному того, что от него требуется.
2. Направление усилий подчиненных на достижение целей.
3. Обеспечение поддержки.
4. Наставничество.
5. Устранение преград в работе подчиненных.
6. Формирование у подчиненных таких потребностей, которые могут удовлетворить руководителя.
7. Удовлетворение потребностей подчиненных после достижения целей и т.п..

Один из авторов подхода профессор Хаус выделил четыре стиля руководства:

1. Стил ь поддержки (подобный к стилю, ориентированному на человека, (человеческие отношения).
2. Инструментальный стил ь (подобно к стилю, ориентированного на работу, задачу).
3. Стил ь, что дает авансы участи ю подчиненных в работе (партиципaтивный) — руководитель делится информацией и использует идеи подчиненных для принятия решений группой, кроме того применяются консультации.
4. Стил ь, ориентированный на достижение, когда подчиненные получают трудную задачу, должны постоянно повышать уровень своего индивидуального мастерства.

Выбор стиля определяется:

- личными качествами подчиненных;
- требованиями и действием со стороны внешней среды.

Особое внимание уделяется стилям поддержки и инструментальному. Когда характер задачи не однозначный, преимущество необходимо отдать инструментальному стилю. Если подчиненные хотят и имеют уверенность в возможности повышения производительности труда, то целесообразно использовать стил ь поддержки. Подчиненные должны быть уверенными, что они могут влиять на внешнюю среду (пункт контроля). При этом руководитель тоже уверен, что его полномочия и действия обеспечивают влияние на события.

## **Теория жизненного цикла Херси и Бланшара**

Согласно этой ситуационной теории стили руководства зависят от способности исполнителей отвечать за свое поведение (так называемой зрелости), желания достигнуть цели, а также от образования, опыта, понимания в решении конкретных задач. По мнению Херси и Бланшара (американские экономисты), зрелость есть динамическая характеристика, т.е. характеристика конкретной ситуации. В зависимости от задачи, которая выполняется, отдельные лица и группы работников проявляют различный уровень зрелости, а руководитель должен менять свое поведение согласно относительной зрелости лиц или групп (подчиненных).

На рис. 1.2 показаны четыре стиля лидерства, которые отвечают определенному уровню зрелости исполнителей:

- давать указания S1;
- продавать S2;
- принимать участие S3;
- делегировать S4.

При S1 руководитель больше всего ориентируется на задачу и меньше всего — на человеческие отношения. Подходит для подчиненных с низким уровнем зрелости 31, которые не хотят или не могут отвечать за конкретные задания и которым нужны инструкции, методики, руководство, суровый контроль.

При S2 руководитель равной высокой мерой ориентирован на задание и на человеческие отношения. Подходит для подчиненных со средней степенью зрелости 32, которые хотят принять ответственность, но не могут из-за ограниченной зрелости. Руководитель дает конкретные инструкции (что и как делать), поддерживает желание выполнять задачи под ответственность подчиненных.

При S3 руководитель ориентируется меньше всего на задачу и больше всего — на человеческие отношения. Подходит для подчиненных с умеренной (сдержанной) высокой зрелостью 33. Руководитель вместе с подчиненными принимает решение, помогает им, повышает мотивацию и при этом не навязывает своих указаний.

При S4 руководитель ориентирован меньше всего и на задачу, и на человеческие взаимоотношения. Подходит для подчиненных с высокой зрелостью 34. Руководитель позволяет своим подчиненным действовать самостоятельно.

### **Ситуационная модель принятия решений руководителем Врума – Йеттона**

Эта модель концентрирует внимание на процессе принятия решений и имеет пять стилей управления, которые руководитель может использовать в зависимости от участия подчиненных в принятии решений (табл.1.6) .

Высокий  
уровень

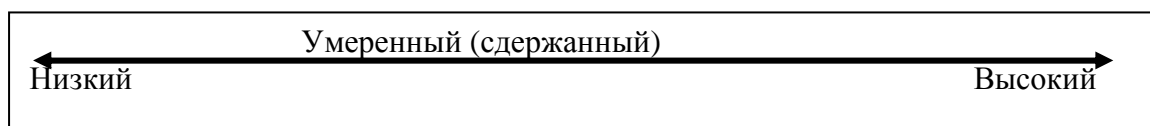


Рис . 1.2 - Ситуационная модель управления Херси и Бланшара



Таблица 1.6 - Стили принятия решений по Вруму-Йеттону

Стиль	Характеристика
A1	Руководитель сам решает проблему или принимает решение на основе полученной информации
АП	Руководитель получает информацию от своих подчиненных, а потом сам решает проблему
C1	Руководитель излагает проблему тем подчиненным, которых она касается, выслушивает предложения и принимает решение
СП	Руководитель знакомит с проблемой группу подчиненных, коллектив выслушивает предложения, а руководитель принимает решение
ГП	Руководитель знакомит с проблемой группу подчиненных, вместе с ними рассматривает альтернативы и находит оптимальную. При этом руководитель старается принять свои предложения

- автократический (A1 и АП);
- консультативный (C1 и СП);
- полного участия (ГП).

Использование стилей определяется характеристиками ситуаций (Врум и Йеттон выделили семь характеристик, из которых три касаются качества решений, а четыре — факторы, которые ущемляют согласие подчиненных) (рис. 1.3)

Применение графической модели Врума-Йеттона в практических условиях подтвердило ее высокую прикладную ценность.

Самая последовательная политика гуманизации на предприятиях и в учреждениях и лучшие методы управления не защитят от необходимости жить в условиях конфликтов. Тот, у кого это вызывает пессимизм, должен задаться вопросом, а отвечает ли это его интересам, например стремлению к коллективному управлению. Ведь этот стиль немыслим без специфических конфликтов, и более того, он вызывает эти конфликты.

Само слово «конфликт» содержит ответ. Оно — латинского корня и в буквальном переводе означает «столкновение». Если «столкновение» затрагивает сферу идеи, то мы имеем ситуацию, которая знакома каждому. Вопрос состоит в том, что делать в этой ситуации, как вести себя в отношении своих же сотрудников? Если мы рассчитываем иметь дело с сотрудниками, с собственной позицией, которые не являются молчаливыми и бездумными исполнителями, действующими против собственной воли, но выполняющими все им предписанное, то конфликты неизбежны, но плодотворны. Речь идет о действительном сотрудничестве, при котором работник и управляющий соотносят свои представления, которые имеют равный вес и принимаются в расчет при принятии решений. Возникающие дискуссии должны приводить к выработке совместных предложений, которые полезны всем сторонам. Предложение (тезис) и контрпредложение (антитезис) в идеале образуют совместное решение (синтез).

Если вызов приводит к совместному поиску решений, к открытому обмену мнениями, к конфликту выдвигаемых концепций, то что-то должно привести к

«потере стабильности». Если эта система административно-командного управления, то принята одна концепция, все молчат, трений и конфликтов не бывает. Но конфликт остается. Он смещается в другую плоскость. Он становится глубже и сложнее, потому что человек, как ему представляется, может предложить что-то лучшее, не находит аудитории, уходит в «подполье», и тем решительнее, чем более он охвачен своей идеей. Неразрешимый конфликт часто воздействует на подсознание и проявляется в нарастании сопротивления в самых различных областях, вплоть до заболеваний, и даже, как показывают проведенные исследования, доводит до неосознанных несчастных случаев.

Но не станем забывать, что в любом конфликте есть изрядная порция предположений о будущем, о котором, как известно, точно знать ничего нельзя. Поэтому всегда есть сомнения относительно того, в чем же состоит высшее благоразумие. Но и в этом вопросе при коллективном управлении возможно определенное согласование позиций. Следует также учитывать социально-психологическую личностную структуру участвующих лиц. Люди, как говорят психологи, когда они хотят быть понятыми — это на одну десятую голова и на девять десятых — желудок. Почему это соотношение должно измениться, если человек утром миновал проходную и прошел по коридорам учреждения до своего рабочего места? Кроме того, мужчины с детства приучаются держать чувства при себе и уж, во всяком случае, не быть «размазней». Результат: чувства оказываются загнанными в сферу подсознания, откуда их воздействие становится еще менее контролируемым. И еще, мы научились наши чувства и инстинкты обряжать в «мантию разума». На языке психологов этот процесс называется «рационализацией», когда разум используется как прикрытие для других, истинных движущих сил. Другими словами, собственно мотивы остаются прежними.

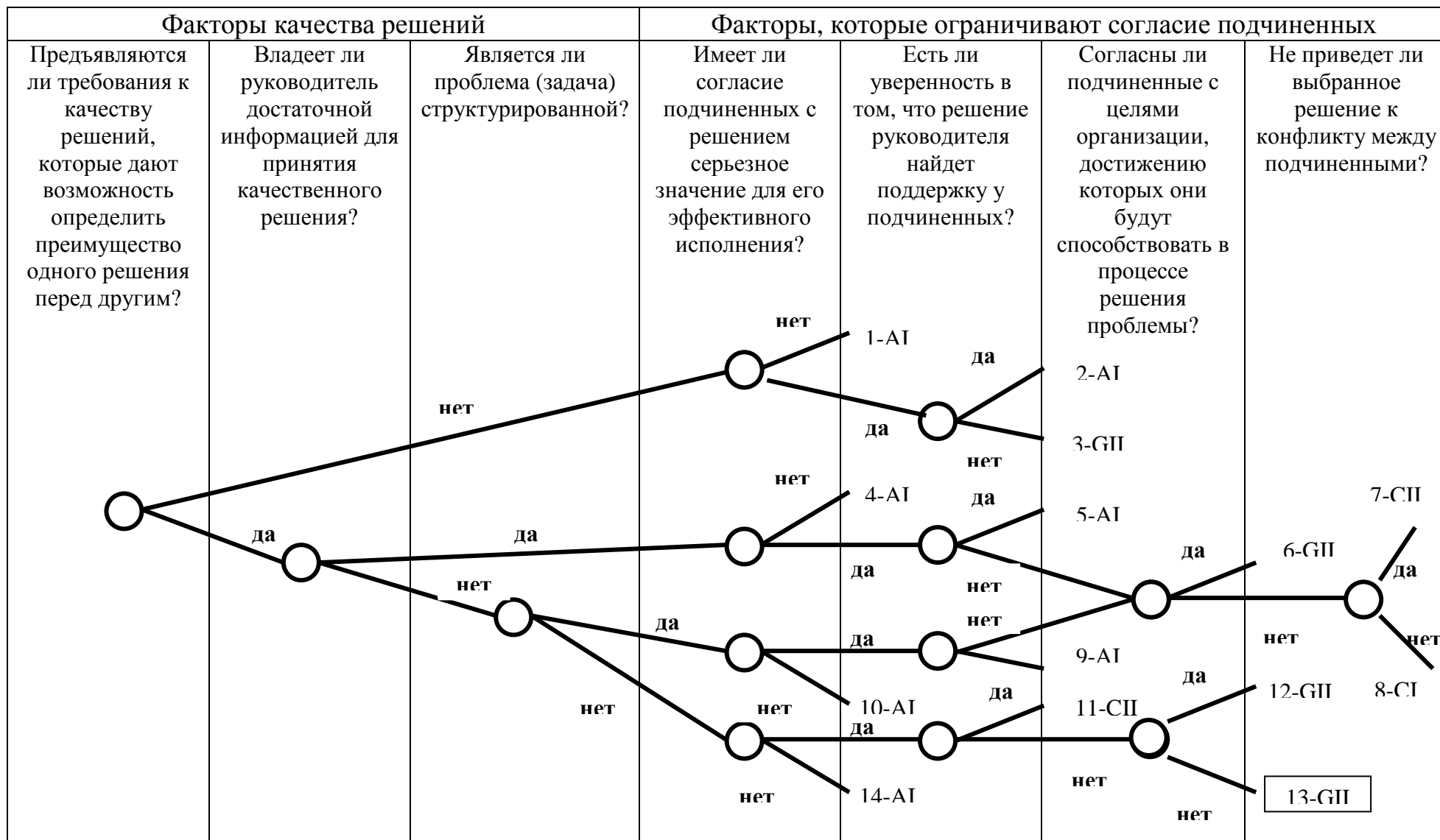


Рис. 1.3 - Модель использования стилей принятия решений по Вруму-Йеттону

Управляющим следует учитывать и то, что конфликт может казаться разрешенным в атмосфере «наибольшей деловитости». На самом же деле стороны остались неудовлетворенными: хотя на уровне «рацион» общее решение найдено, но остались эмоции. И они ищут выхода. И наоборот: один из Ваших сотрудников выдвигает на первый план рациональные причины, чтобы на самом деле удовлетворить эмоциональные установки, т.е. по принципу: если рациональное решение производственного конфликта, возникающего при проработке целей или принятии решения, поможет «вырасти» сопернику, как же это решение поддерживать? В данном случае коллективный стиль управления компрометируется. Конфликт приносит плоды не всей «команде», а только «избранным». Способствующие этому факторы и внешние воздействия многообразны и во всей совокупности психологами еще не изучены. Как же управляющему, честно стремящемуся к кооперации, убрать с дороги эти капканы? Совершенно очевидно, что сделать это в полном объеме невозможно. Но управляющий в состоянии существенно повысить шансы совместного разрешения конфликтов, если при их обсуждении своим поведением он дает понять, что считает конструктивные конфликты нормальным явлением и, участвуя в их решении, выступает не в качестве доминирующей силы, а на равных со всеми основаниях. Итак, конфликты - это не всегда обязательно что-то плохое. Плохим, негативным и тем самым деструктивным может быть поведение в конфликтной ситуации. Коллективное управление, когда сотрудник рассматривается как ценный участник всех процессов, а не как получатель команд и распоряжений, создает ситуацию, в которой представлены различные мнения и позиции.

Открытый конфликт, в котором разногласия относятся к производственной сфере и выражают, например, различные пути, ведущие к одной цели, относительно безобиден. Можно дискутировать и так или иначе прийти к общему решению.

Открытый конфликт чаще всего разворачивается на деловой основе. Скрытый, тлеющий конфликт — человеческие взаимоотношения. Многие кажущиеся «деловыми» конфликты — на самом деле конфликты, замешанные на чувствах и взаимоотношениях. Результат: напряжение не устраняется, если деловая часть безупречно отрегулирована, оно переносится на другой «театр военных действий».

Для управляющего чрезвычайно важно уметь в состоянии справляться с конфликтными ситуациями, обладать интуицией и достаточными знаниями в области психологии, хотя бы об основных конфликтных зонах человеческого поведения.

Новичка в анализе конфликтов (а управляющий, к сожалению, всегда остается таким новичком, пока не получит систематического психологического образования и не наберется профессионального опыта) можно напутствовать советом: если мотив конфликта очевиден, то всегда необходимо отдавать себе отчет в том, что мы склонны все свое внимание сконцентрировать на том, что находится на первом плане: остальное, чаще всего наиболее важное, то, что не

спешит открыто заявить о своем присутствии, остается вне поля зрения. Фразы, начинающиеся со штампа: «Ну, это же совершенно ясно...», чаще всего ведут не туда. Точно так же следует предостеречь тех, кто считает, что у конфликта только одна причина. Монокаузальные конфликты (т. е. имеющие в своей основе только одну причину) — редкие исключения. С самого начала следует приучить себя к необходимости не ограничиваться тем, что лежит на поверхности, анализировать глубже, искать скрытые причины, не упускать сопутствующие мотивы. В жизни все тесно переплетено.

Как у многих понятий, у конфликта имеется множество определений и толкований. Одно из них определяет конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникнет. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы в основном устраняют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе "человеческих отношений", тоже были склонны считать, что конфликтов можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но могут быть и желательными. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы

избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это может также привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть **функциональным** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть **дисфункциональным** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что "виноваты" другие факторы.

#### **Типы конфликтов**

- МОТИВАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ
- КОНФЛИКТЫ КОММУНИКАЦИИ
- КОНФЛИКТЫ ВЛАСТИ И БЕЗВЛАСТЬЯ
- ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ
- МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ
- КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ
- МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ

#### **Причины конфликтов**

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

- **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ.** Даже в самых крупных организациях всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективно достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

- **ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ.** Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при

неадекватной работе одного подразделения или человека связанность задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Причиной конфликта между линейным и штабным персоналом будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

- **РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ.** Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целям всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, так как это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты - эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

- **РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ.** Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценивать ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей.

Различия в ценностях - довольно распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

- **РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ.** Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие «ершистые» личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

- **НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ.** Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точку зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не "выжимать соки" из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, то подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, - неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубляться из-за неспособности руководителя разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Организация — это сложный организм. С точки зрения руководителя в нем можно выделить три различных уровня, заслуживающих постоянного внимания одновременно:

Первый уровень — социально-психологический, связанный с поведением коллективов людей. Например, корпоративный дух, атмосфера в коллективе и т. п. Это уровень, которому руководитель должен уделять непосредственное внимание, поскольку конфликты тут наиболее болезненны, а их последствия — наиболее масштабны.



Второй уровень — индивидуально-психологический. Это уровень отдельных людей. Так, методы работы людей различные. Одни внимательно взвешивают все детали перед тем, как решиться на какой-то шаг, а другие видят стратегию целиком. И подходить к ним с одной меркой нельзя. Ошибки и конфликты на данном уровне, как правило, менее разрушительны, но уход квалифицированного специалиста — всегда тяжелая потеря для компании.

Третий уровень — организационный. Это методы и инструменты, а также предмет, содержание и цели деятельности. Уровень, от наличия или отсутствия конфликтов на котором зависит операционная эффективность компании. В принципе, ошибки и конфликты здесь наименее чувствительны в краткосрочной перспективе, однако их длительное существование может привести к появлению конфликтов на индивидуально-психологическом и даже социально-психологическом уровнях.

Учитывать различную природу конфликтов, необходимо решать конфликты разного рода по-разному. Данные различия будут играть особенно важную роль на первых трех этапах решения конфликта, как это будет видно далее. Тем не менее технология как таковая является вполне общей для конфликтов всех трех типов.

Решение любой ситуации, в том числе конфликтной, проходит через ряд этапов. Участниками всех этих этапов являются два-три уровня руководителей (а если необходимо, то и исполнители), которые имеют отношение к данной проблеме. Первым, естественно, является выяснение сути проблемы, т.е. поиск ответа на вопрос: «В чем, собственно, состоит проблема?». Практически одновременно с этим должен быть найден и ответ на второй вопрос: «Какова цель решения данной проблемы?». Как только два эти этапа пройдены, начинается третий — сбор информации и составление подробной картины проблемы, т. е. описание проблемы в деталях.

Детализация часто помогает в тех случаях, когда проблема мало изучена или, наоборот, очень хорошо известна. Детальная проработка позволяет нам не быть слепыми по отношению к совершенно неизвестным или, наоборот, очень хорошо знакомым вещам. Самое важное в детализации то, что именно на этом этапе мы должны принять решение о том, насколько близко нужно подойти к проблеме. Это значит, что деталей должно быть не слишком много, но в то же время не слишком мало.

В рамках третьего этапа нужно выполнить три шага. Первый — определить перспективу, точнее изменение перспективы. Это значит, что на проблему нужно посмотреть под разными углами зрения (желательно, под максимумом возможных). Только так можно увидеть все возможные варианты развития ситуации и избежать принятия однобокого решения.

Второй шаг — посмотреть на проблему под разным фокусом, т.е. и с близкого расстояния (пристально), и издалека (со стороны).

Третий важный шаг — изучить окружение. Очень часто проблема выглядит именно такой, какой мы ее видим, только потому, что она существует не сама по себе, а в окружении определенных обстоятельств.

Изучение этих окружающих обстоятельств позволяет увидеть проблему и ее корни точнее, а значит точнее ее решить.

На этом этап сбора информации и составления подробной картины проблемы заканчивается и начинается четвертый этап — определение (подбор) наиболее вероятной причины возникновения сложившейся ситуации. Хороший метод выполнения данного этапа — «мозговой шторм», когда выдвигаются и записываются любые возможные версии, но ни одна не обсуждается и не отбрасывается. Это первый этап, с которого начинается движение к результату, — после обсуждения Вы должны иметь список возможных причин возникновения проблемной ситуации в Вашей компании. А уже на пятом этапе, обсудив и взвесив все возможные причины из списка, вы должны определить главную причину. Именно здесь пригодятся все данные и информация, собранные на третьем этапе. Впрочем, эта информация будет нужна на всех этапах с пятого по седьмой.

Следующий этап — шестой — посвящен поиску возможных решений и альтернатив. Здесь важно выработать несколько различных по своей сути решений и не заикнуться на одном. На этом этапе подходит «мозговой шторм».

Седьмой этап — определение наилучшего решения. Его название говорит само за себя. Это, может быть, самый сложный этап из всех, ведь от точности действий и принятого решения на данном этапе зависит и точность решения проблемы. Именно здесь нужно проявить максимум осторожности и действительно «семь раз отмерить».

Восьмой этап называется «стратегией и выполнением решения». Здесь нужно определить и описать шаги и их цели, ответственных, сроки и назначить контролера, который будет следить за выполнением плана и сроков. Данный этап является наименее творческим (в том смысле, что придумывать здесь ничего не нужно), однако он требует наибольшей четкости во времени и в определениях.

Вообще говоря, для успеха всей процедуры выработки решения проблемы очень важна правильная организация работы на всех и каждом этапах. Поэтому в самом начале совещания по проблеме непременно должен быть назначен ведущий, который будет следить за тем, чтобы процесс шел в правильной последовательности, чтобы каждый из участников обязательно высказался (даже если ему «нечего сказать») и чтобы наиболее эмоциональных участников дискуссии «притормаживали». Кроме него, нужен секретарь, который будет записывать все смысловые слова в дискуссии. И конечно, необходим арбитр, который в спорных моментах смог бы рассудить спорящих и помочь всем принять взвешенное решение.

## **2. ПРАКТИКУМ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ**

В условиях развития современных информационных технологий, широкого доступа к научно-методическим изданиям и учебным базам данных с анализом практических примеров деятельности организаций возникает необходимость перехода от чисто теоретического изложения материала к увеличению объема практических занятий. При этом основной акцент делается на предварительную самостоятельную подготовку участников семинара. Цель настоящего учебно-методического пособия заключается в разъяснении, рекомендациях и указании на литературу по материалам для самостоятельной подготовки к каждому семинарскому занятию. Безусловно, в полном объеме материал по каждому вопросу здесь не приводится, да и такая цель не преследовалась. Даются основные понятия, определения, принципы, категории, модели, которые позволят слушателям самостоятельно на базе литературных источников разобраться в приведенных вопросах. Перечень рекомендуемой литературы можно существенно пополнить (это уже будет творческий поиск слушателя), однако все главные положения и материалы по вопросам тем семинарских занятий в приведенных изданиях можно найти.

В данном пособии 10 тем семинарских занятий, материалы по каждой теме идентичны по структуре. Восемь основных вопросов темы являются предметом обсуждения на занятии. Проведение занятий по теме предполагает предварительную самостоятельную подготовку слушателей. На изложение сути вопроса докладчику выделяется 5 минут, еще 5 минут на обсуждение спорных моментов. Время проведения занятий по каждой теме составляет два академических часа, в конце подводится итог по всей теме. Общий цикл практических занятий составляет 20 академических часов.

Работа с данным пособием, его внимательное изучение, чтение рекомендованной литературы дадут обучающимся больше возможности для глубокого освоения профессии менеджера с теоретической и практической точек зрения.

### **ЗАНЯТИЕ 1**

#### **Общие понятия о менеджменте**

##### **Основные вопросы**

1. Менеджмент и предпринимательство, общие черты и различия.
2. Функции менеджера и их содержание.
3. Основные концепции менеджмента как науки о хозяйственном управлении.
4. Применение общенаучных методов в исследовании менеджмента.
5. Ситуационный и комплексный подходы при исполнении управленческих функций.
6. Горизонтальное и вертикальное разделение труда в процессе управления.
7. Уровни управленческой структуры и функциональные зоны.

8. Основные тенденции в теории и практике управления на современном этапе.

### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать рекомендованную литературу и уяснить основные категории и понятия: менеджмент, менеджер, предпринимательство, предприниматель, управление, субъект и объект управления, управленческие подходы, функции, принципы, методы менеджмента и др.

Работа менеджера охватывает самые различные стороны производственной деятельности людей, приборов и оборудования, средств связи и др. Следует провести условное разграничение таких понятий, как управление персоналом и управление непосредственно материально-технической базой производства.

Управление персоналом — это деятельность, охватывающая социально-экономические вопросы, экономические отношения людей, а также социально-психологические, моральные, этические, национальные, религиозные и другие вопросы взаимоотношений работников. Менеджер должен знать, что управление людьми невозможно без управления собой как личностью, поэтому важное значение имеет выработка качеств, необходимых руководителю, навыков управления, умения обучать подчиненных, использовать в работе передовые достижения управленческой науки и практики, силу личного примера и власть.

Управление материально-технической базой производства — это работа менеджеров по выработке технической и технологической политики, управлению поставками и сбытом, финансами, по снижению издержек, эффективному использованию управленческой информации и адекватное принятие решений.

Работа с техникой и технологиями ведется не только - «напрямую», но и через управление сотрудниками. Под руководством менеджера осуществляется научное прогнозирование, планирование и создается система контроля за деятельностью работников, деловых партнеров и конкурентов. Поэтому деление управленческого труда на управление персоналом и техникой принято лишь в учебных целях. В действительности в повседневной работе менеджер занимается этими вопросами одновременно. Он организует разработку бизнес-плана и его реализацию, планирует и осуществляет меры по сертификации продукции и контролю качества, управляет нововведениями и изменениями, связанными с внутренними и внешними условиями работы, жизненным циклом продукции и т. д.

В самом общем виде работа менеджеров представлена в учебной литературе как функции менеджмента. Назовем некоторые из них.

**Планирование.** Его сущность состоит в том, что руководство определяет цели и задачи предприятия, принимает решения по ним, вырабатывает стратегию, устанавливает способы и сроки достижения запланированного, а также исполнителей и ответственных лиц за

использование материальных, финансовых и трудовых резервов и ресурсов. Планирование включает следующие виды: финансовое, кадровое, технико-технологических показателей, поставок и сбыта (маркетинговое), инновационное.

**Организация.** Организация рассматривается как процесс и охватывает деятельность менеджера, связанную с определением управленческих структур, решением кадровых вопросов, распределением полномочий и ответственности, организацией работы отделов и служб, ведением деловых переговоров, представительством, приемом делегаций, организацией рекламы и т. д.

**Мотивация.** Хорошо спланированная и организованная работа предприятия не даст желаемого результата, если сотрудники не будут иметь должных мотивов к труду. Известным стимулом к труду является высокая заработная плата и премии. Но более высокая мотивация предусматривает для работников моральное поощрение, духовный комфорт, возможность самоутверждения, справедливое распределение работы и ее оплаты, удовлетворение процессом труда и т. д. Менеджер должен постоянно следить за этими процессами и совершенствовать мотивационную деятельность.

**Контроль.** Перечисленные выше функции менеджмента останутся благими пожеланиями и намерениями, если не будет обеспечен надлежащий контроль на предприятии. Контроль бывает внутренний и внешний, общий и частный, периодический и постоянный и т. д. Контролируют нормы расходования материальных и финансовых средств, осуществляют технический и технологический контроль, контроль качества продукции, проверяют нормативы и соответствие им конкретных видов работ. Однако контроль становится действенным лишь тогда, когда по итогам или в ходе его проведения принимаются меры по устранению недостатков и причин порождающих нежелательные явления.

Таковы функции менеджмента в общих чертах. В действительности деятельность менеджера намного сложнее и содержательнее. Он анализирует информацию, принимает решения, координирует действия сотрудников, отлаживает систему коммуникаций, обучает и воспитывает подчиненных. Он творчески применяет экономические, правовые, психологические и педагогические знания, исходя из конкретной сложившейся обстановки.

Изучив сущность и функции менеджмента, можно приступить к подготовке вопросов о менеджменте как науке и общенаучной методологии в исследовании менеджмента, т.е. о его предмете и методе.

Менеджмент — сравнительно молодая наука, поэтому трудно в полной мере охватить в одном кратком определении все многообразие подходов ученых к данному вопросу. К тому же не прекращается полемика по поводу того, что такое менеджмент: наука об управлении или искусство управления, или и то и другое, или это синтез многих научных знаний об управлении. Единого мнения у ученых пока нет.

Менеджмент действительно вобрал в себя научные знания и практический опыт экономики, правовых и технических наук, социологии, педагогики, математики, кибернетики, информатики, статистики, медицинских знаний и других наук, касающихся проблем управления. Но у каждой из них есть свой предмет и метод. Что же является объединяющим началом?

Среди ученых нет единства и по вопросу о методах менеджмента. Здесь происходит объединение методологии науки с конкретными методами управленческой деятельности, перечисление принципов и методов управления.

**Предмет менеджмента** — это изучение законов и закономерностей жизнедеятельности организаций, отношений людей в процессе управления. Это законы онтогенеза, синергии, пропорциональности, реальных условий, административной емкости, закономерности ритмичности работ, фронта работ и т.д.

**Методология менеджмента** — это учение об основных функциях, принципах и методах управленческой работы, системе важнейших ее показателей и результатов. Основой учения являются общие для всех наук методы — исторический и логический, анализ и синтез, диалектика, конкретный и абстрактный, взаимосвязь условий и явлений и т. д.

**Методы и принципы менеджмента** — это правила и способы управления деятельностью организаций. К методам менеджмента относят организационные, административные, экономические и социально-психологические. Принципами менеджмента являются: единоначалие, внутрипроизводственное планирование и разделение труда, нормирование и учет, дисциплина и ответственность, уважение и признание права всех форм собственности, честность, правдивость, верность слову, целеустремленность

Обратите внимание на современные условия, в которых находятся наши предприятия. Материал по истории развития науки и практики управления рекомендуется изучать по направлениям, «школам» и концепциям менеджмента. Важно учесть, что новые взгляды на проблемы управления производством возникают не сами по себе, а вследствие изменений в общественном производстве, экономических отношениях и социальной среде. Эволюция взглядов на управление тесным образом связана с открытиями и изобретениями в области техники и технологии, использованием новых источников энергии, новыми сферами человеческой деятельности, расширением международных связей и т. д.

**Рационалистический подход.** Управление производством на основе изучения трудовых операций на рабочих местах, хронометраж, выявление приемов и способов работы, ведущих к росту производительности и интенсивности труда. Применение оплаты рабочей силы по двум ставкам: меньшей — при невыполнении нормы и значительно большей — при ее перевыполнении. Расстановка рабочих в зависимости от способностей и физической силы. Это механический подход к роли и месту человека в процессе производства.

**Процессный подход.** Один из ранних подходов к управлению, применяемый и в настоящее время. В нем функции управления рассматриваются не отдельно, а как взаимосвязанные между собой. Таких функций управления несколько: планирование, организация, распорядительство, мотивация, координация, контроль, коммуникация, исследование, принятие решений, подбор кадров, заключение сделок и т. д. Такой подход базируется на основных положениях административной школы управления, признающей необходимость разделения труда, власти и ответственности, дисциплины, единоначалия, иерархии и т. д.

**Рациональная бюрократия.** Это завершающая концепция классической школы менеджмента. Модель рациональной бюрократии в управлении включает положения из рационалистического и процессного подходов, но более развитые под влиянием совершенствования военного производства в годы перед Первой мировой войной. В эту концепцию входят положения: о необходимости глубокого разделения труда по функциональному признаку, строгая иерархия, четко очерченные права и обязанности на базе принятых норм и правил, формальный подход к работникам без учета их личных качеств, конкурсная система подбора сотрудников и сложная бюрократическая система их продвижения по службе и увольнения.

**Школа человеческих отношений.** Подход к управлению ориентированный не только на технику и функции организации, но и на человека. Учитываются возможности коллектива, поведение в нем работника, его роль, свойства личности и создание условий, удовлетворяющих потребности людей. Кроме того, используется интеллектуальный потенциал человека в интересах организации, создание обстановки, способствующей раскрытию его индивидуальных способностей, творчества, изобретательности, стремления к достижению целей организации, гибкость и гармония в отношениях между менеджером и работниками, управление не на основе формальных инструкций, а руководствуясь конкретными условиями и обстановкой.

**Системный подход.** Это управление, ориентированное на комплексный подход к решению проблем организации. При таком подходе предприятие рассматривается как сложная система с внутренними и внешними связями. Главная роль в управлении организацией отводится ее лидерам, элите руководителей. Вместе с тем в зависимости от обстановки действуют не только менеджеры, но и весь коллектив. В рамках системного подхода создана концепция управления «7—5». В нее вошли главные направления деятельности менеджеров: стратегия, структура, системы и процедуры, сотрудники, стиль управления, квалификация, ценности. Такой подход указывает на многомерность организации и необходимость учета множества внутренних и внешних переменных.

**Ситуационный подход.** Данная концепция разработана в конце 60-х гг. Это способ управления, решения проблем в зависимости от складывающейся ситуации. Ситуационный подход не отвергает прежних достижений управленческой науки. Конкретные условия и ситуации требуют от менеджера

творческого применения тех или иных подходов в менеджменте, так как одни и те же действия в различных условиях могут дать прямо противоположные результаты. Ситуационный подход предполагает знание средств профессионального управления, их сильных и слабых сторон. Менеджер должен правильно оценивать ситуации и принимать конкретные меры для эффективного управления. Таким образом, это не набор каких-то конкретных мер, а скорее способ мышления, охватывающий организационные проблемы и методы их решения.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989
2. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: ПитерКом, 1999
3. Друкер П. Рынок : Как выйти в лидеры. Практика и принципы.- М.: Дело, 1992.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке .- М.: ИНТЕР, 2002
5. Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. – М.: Цент, 1998
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994.
7. Мэри Коултер , Стивен П. Робинс. Менеджмент. – СПб. : Вильямс, 2002.
8. Пирсон Барри, Томас Нил. Магистр делового администрирования: Краткий курс. – М.: Альпина, 2002.
9. Яккока Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990.

## **ЗАНЯТИЕ 2**

### **Переменные внутренней и внешней сред организации, их взаимосвязь**

#### **Основные вопросы**

1. Основные требования к формулированию целей
2. Виды целей: миссия, общие фирменные цели, цели подразделений фирмы. Цели и задачи.
3. Общие признаки организации и законы существования.
4. Структуры организации, горизонтальное и вертикальное разделение труда.
5. Делегирование полномочий – основа взаимосвязи между уровнями управления предприятием. Виды полномочий.
6. Принципы и методы организации производственного процесса.
7. Свойства личности и влияние среды на поведение сотрудников в организации.
8. Характеристики факторов внешней среды организации

#### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

Одним из главных направлений деятельности менеджера являются выбор целей и целевое управление, поэтому изучение данной темы следует начать с выяснения объективного характера целей, которые ставят и осуществляют любые организации.



Почему цели носят объективный характер? Какие обстоятельства заставляют руководство фирм избирать именно такие цели? Каждая организация, фирма занимает в обществе определенное место и выполняет определенную роль, характеризуется социальными, экономическими, технико-технологическими и иными показателями. Руководители, определяя цели, вынуждены считаться с этими объективными обстоятельствами. Но в то же время цели носят и субъективный характер, ибо они порождены людьми-собственниками и руководителями организаций. На первый взгляд, это обстоятельство выступает как бы определяющим и само собой разумеющимся. Но это лишь видимость.

Чтобы убедиться в объективности выбора целей, Следует рассмотреть простые и наглядные примеры из жизни. Сравните два предприятия, различные по размерам производства, количеству работающих, формам собственности, структуре управления и т. д. Более крупные предприятия располагают большими возможностями в выборе и реализации целей, чем меньшие; но более свободными в выборе целей и способов их реализации являются частные предприятия, а не государственные.

Объективность целей подтверждает также процесс их реализации. Если цели выбраны правильно, то они являются реальными, достижимыми, ведущими к росту и развитию, процветанию фирмы, и тогда они отвечают интересам и владельцев предприятия, и всего общества.

Цели многообразны и взаимосвязаны между собой. Их взаимобусловленность закономерна и связана с тем, что фирма, как правило, действует на основе избранной миссии, от которой зависят стратегические, тактические и оперативные цели и задачи.

**Предприятие.** Это юридическое лицо, утвержденное согласно закону, имеющее устав, определенную структуру, оформленность, имущество и выступающее в хозяйственной практике от собственного имени.

**Функциональная структура организации производства.** На предприятии создаются подразделения по важнейшим направлениям его деятельности: производство, сбыт, финансы, поставки и т. д. Они отличаются высокой степенью централизации, четкими и надежными коммуникациями, бывают двух видов — «простой» и «машинной бюрократии».

**Дивизиональная организационная структура.** Это ряд связанных между собой предприятий «машинной бюрократии», получивших большую самостоятельность и имеющих функциональную структуру организации. Корпорация с дивизиональной структурой имеет штаб-квартиру, офисы, суперотделения, отделения, суботделения. В основе перехода фирм к дивизиональной структуре лежит диверсификация производства.

**Территориальная структура.** При этой организации каждое отделение фирмы практически отвечает за разработку, производство и сбыт однородной продукции на данной территории.

**Продуктовая структура.** Это разновидность дивизиональной структуры, при которой каждое отделение специализируется на выпуске специфического товара.

**Холдинговая структура.** Это организация в особо крупных и диверсифицированных фирмах, где отделения имеют свободу деятельности. С центром их связывает финансовая зависимость от главной компании, которой принадлежит контрольный пакет акций.

**Инновационная структура.** Как правило, она двухсекторная. В первом секторе выпускается традиционная высокоприбыльная продукция, во втором разрабатывается и осваивается выпуск новейшей продукции, ведутся работы на «будущие деньги».

Одной из функций менеджмента является координация работы организации. Для наиболее полного понимания данной функции необходимо знание многих вопросов управления.

Следует начать с выяснения признаков и законов организации. Это даст возможность на практических примерах работы отечественных и зарубежных предприятий и учреждений в различных сферах экономики показать влияние признаков и законов организации на их дальнейшую судьбу.

Важнейшим понятием является делегирование полномочий, которое определяет как процесс создания структуры, так и работы по распределению задач между уровнями иерархии организации. Управленческие полномочия являются основой, на которой базируется власть менеджера, стиль управления, роль и место занимаемое им в делах предприятия. Полномочия определяются и зависят от организационной и управленческой структуры предприятия, коммуникаций, стратегии, организационной культуры и других обстоятельств. В данном вопросе необходимо сосредоточить свое внимание на усвоении основных видов полномочий, правах и обязанностях руководителей, необходимости и возможности делегирования полномочий. В то же время от полномочий руководителей зависят все организационные вопросы образования и деятельности предприятия, изменения организационной и управленческой структуры и т. д. Общих правил делегирования на каждый конкретный случай не существует. Подход здесь только индивидуальный, творческий.

Изучая рекомендованную литературу, следует обратить внимание на то, что многие западные фирмы идут по пути децентрализации производственной и коммерческой деятельности. Однако это делается до определенных границ, так как за их пределами высшее руководство начинает терять способность необходимого контроля и эффективность управления.

Рассматривая технологию как фактор внутренней среды организации необходимо начать с определения производственного процесса и принципов его формирования.

**Процесс производства** - это деятельность человека, который приводит в движение и изменение средства и предметы труда с целью получения исходного, промежуточного или конечного продукта.

Различают процессы:

- основной;
- вспомогательный;
- обслуживающий.

**Принципы организации производственного процесса:**

- 1.Механизация и автоматизация.
- 2.Специализация и унификация.
- 3.Пропорциональность и планомерность.
- 4.Непрерывность и ритмичность.
- 5.Комплексность и гибкость.

Параллельность и прямооточность.

**Социально-технический подход к организации производственного процесса:**

1. Работа должна быть напряженной и содержать элементы разнообразия.

2. Необходимо, чтобы работа позволяла человеку учиться и продолжать свое образование.

3. Работа должна давать сотрудникам возможность реализовать в определенных пределах функцию принятых решений.

4. Необходимо признавать и поощрять за срок и хорошо выполненную работу.

5. Работа должна давать право на определенную социальную поддержку.

6. Работа должна быть условием для реализации определенной зависимости между результатами труда и социальным положением работников.

7. Организация производственного процесса должна увязывать характер работы с желаниями работника.

Социально-технический подход к организации производственного процесса предусматривает взаимосвязь между технической системой и социальной организацией, в которой этот процесс осуществляется.

Подготовку к теме «Личность в организации» рекомендуется начать также с усвоения основных категорий и понятий. При этом необходимо учитывать, что личность является объектом изучения многих наук: философии, истории, психологии, педагогики, медицины и др. Личностью интересуются художники, писатели и поэты, объектом пристального внимания личность человека является для юристов. Личность является также предметом изучения, экспериментов и спекуляций религиозных сект, экстрасенсов, просто шарлатанов и дельцов от науки и религии.

Для менеджмента личность человека как объект и субъект управления важна с точки зрения поведения его на работе, общения с сотрудниками, отношения к делу, способностей, опыта, порядочности, честности и других черт характера. Не случайно в менеджменте разработаны концепции человеческого капитала, человеческих отношений и поведения.

Однако роль и поведение человека в процессе производства можно понять и объяснить лишь тогда, когда будут выяснены условия, в которых формировалась личность.

**Личность** - человек как носитель каких-либо свойств и качеств (рис.2.1).

**Психология личности** — это совокупность психических процессов, обуславливающих какой-либо род человеческой деятельности, субъект отношений.

**Характер** — отличительная черта, признак, индивидуальный склад личности человека, проявляющийся в особенностях его поведения и отношении к действительности.

**Направленность личности** — устойчивое поведение человека в различных жизненных ситуациях, обусловленное интересами, мотивами, стремлениями, уровнем культуры, воспитания, идеалами и склонностями.

**Темперамент** — совокупность душевных, психических свойств человека, которые характеризуют его возбудимость и поведение в различных условиях, уровень жизненной энергии. Различают темпераменты: холерический, сангвинистический, меланхолический и флегматический (таблица).

#### Свойства и качества личности



Рис. 2.1

#### Основные типы характера

Гиперактивный

—инициативный, предприимчивый, коммуникабельный, вспыльчивый, с поверхностными суждениями.

Аутистический

—независимый, малообщительный, рациональный, трудолюбивый.

Лабильно-циклоидный

—с перепадами настроения и работоспособности в зависимости от внешних и внутренних факторов, обидчивый.

Демонстративный

—стремящийся к успеху любой ценой, манипулирующий окружающими, не критичный по отношению к себе.

Психостенический

—пунктуальный, добросовестный, склонный к анализу, нерешительный, без твердых позиций.

Неустойчивый

—беспринципный, стремящийся к сиюминутным выгодам и удобствам, коммуникабельный.

Комфортный

—несобранный, несамостоятельный, неуверенный в принятии решений, консервативный.

Некоторые свойства личности	Типы темперамента			
	Сангвиник	Меланхолик	Холерик	Флегматик
Эмоции	слабые кратковременные	сильные длительные	сильные кратковременные	слабые длительные
Самооценка	реальная	средняя	завышенная	заниженная
Коммуникабельность	умеренная	ниже средней	высокая	низкая
Отношение к нововведениям	преимущественно положительное	преимущественно отрицательное	положительное	безразличное
Отношение к порученному делу	ответственное	формальное	поверхностное	равнодушное
Поведение в сложных ситуациях	расчетливое	растерянное	непредсказуемое	хладнокровное
Результативность затрат труда	высокая	умеренная	средняя	средняя
Отношение к критике	спокойное	обидчивое	агрессивное	безразличное
Подверженность влиянию	слабое	высокое	умеренное	слабое

#### Примечания:

1. В чистом виде типы темпераментов почти не встречаются. Все грани в мире условны и подвижны.

2 Характеристика свойств дана в усредненном виде на основе черт характера, присущих личности с тем или иным темпераментом.

#### Основные факторы внешней среды организации

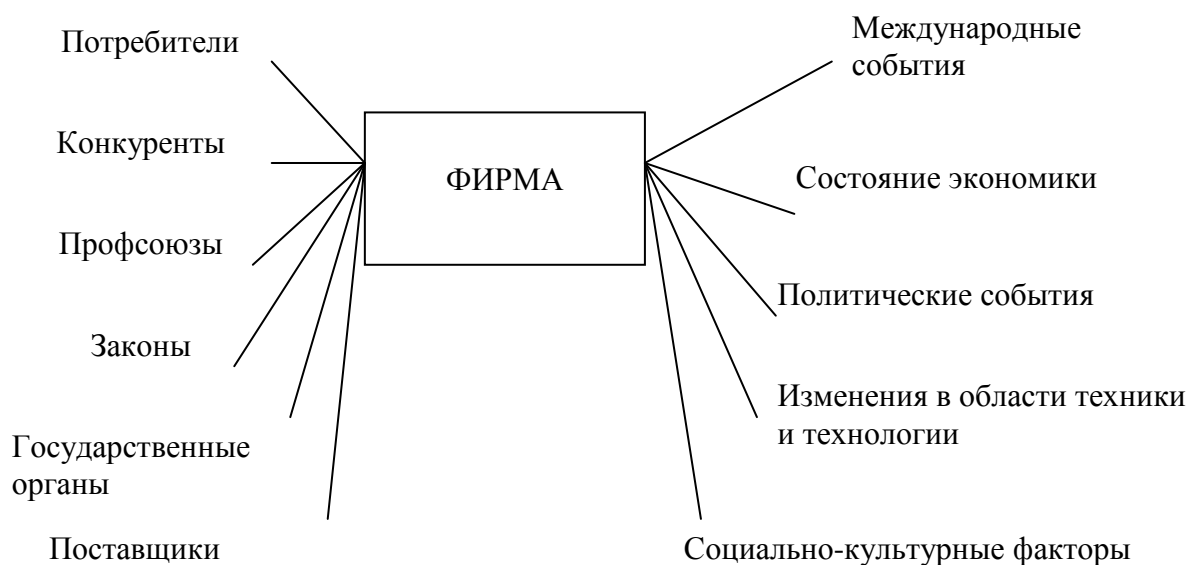


Рис. 2.2

#### Список рекомендуемой литературы

1. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренков Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций.- М.: ИНФРА, 2002

2. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. Философия и теория науки управления. – М.: ЛИТЕРА, 2001
3. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
4. Джеффи Дж. Фокс . Как стать генеральным директором. - М.: АЛЬПИНА, 2003
5. Пер.Дженстер, Дэвид Хасси. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. – СПб.: Вильямс, 2003
6. Рогожин С. В., Рогожина Т.В. Теория организации. Учебное пособие. – М.: «Экзамен», 2004
7. Щур Д.Л. Труханович Л.В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций. Практическое пособие – М.: Д и С, 2003.

### **ЗАНЯТИЕ 3**

#### **Стратегия организации, сущность и принципы планирования**

##### **Основные вопросы**

1. Содержание основных типов стратегий фирмы.
2. Этапы стратегического планирования.
3. Источники информации для формирования стратегии развития фирмы.
4. Корпоративно-портфельный подход к выработке стратегии фирмы.
5. Сущность главных принципов планирования.
6. Основные требования к внутрифирменному планированию.
7. Отличия маркетингового, финансового и производственного планов.
8. Бизнес-план. Содержание основных разделов.

##### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

Стратегическое планирование – одна из важнейших проблем, которую решает высшее руководство фирмы. Стратегия рассматривается как траектория движения фирмы в перспективном периоде, определяющая направления развития, сферы деятельности, систему взаимоотношений фирмы с другими субъектами рынка и приводящая к намеченным целям. Стратегия устанавливает, с помощью каких средств, методов и инструментов планируется достичь этих целей.

Следует кратко охарактеризовать четыре основных (эталонных) типов стратегий:

1. Стратегии концентрированного роста:
  - усиление позиций на рынке;
  - поиск новых рынков;
  - развитие продукта.
2. Стратегии интегрированного роста:
  - обратной интеграции (рост фирмы за счет приобретений, усиления контроля над поставщиками, создание дочерних структур в области снабжения);

— за счет приобретений или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечными потребителями.

3. Стратегии диверсифицированного роста:

- централизованной диверсификации;
- горизонтальной диверсификации;
- конгломеративной диверсификации.

4. Стратегии сокращения:

- ликвидации;
- «сбора урожая»;
- сокращений (закрытие или продажа);
- сокращения расходов.

При оценке стратегии необходимо ответить на следующие вопросы:

Совместима ли стратегия с возможностями фирмы?

Допустима ли степень риска реализации стратегии?

Обладает ли организация достаточными ресурсами и резервами?

Является ли данная стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Рассматривая основные этапы стратегического планирования, необходимо отметить, что отправной точкой для стратегического планирования является пересмотр целей, ценностей и миссии организации. Следующий аспект процесса разработки стратегии – это анализ окружающей (внешней) среды. Разработка профиля компании отражает количество и качество основных ресурсов компании, опыта и знания ее руководства в области маркетинга, финансов, операций (производства), человеческих ресурсов, а также культуры и образа корпорации. Первым шагом при анализе альтернатив и выборе стратегии является – SWOT- анализ (strengthness – сильные стороны; weakness – слабые стороны; opportunity - возможность; threat - угроза). Реализация стратегии предполагает разработку политики, тактики, процедур и правил. Вслед за этапом управления и контроля реализации стратегического плана наступает завершающий этап-оценка стратегии и оценка структуры.

Рассматривая информационную базу стратегических данных, необходимо определять ее как совокупность сведений об организации, ее сильных и слабых сторонах, внешнем окружении, содержащихся в нем угрозах и опасностях, тенденциях их развития. Должны быть раскрыты вид и форма получения информации из внутренних источников (бухгалтерская и статистическая информация, текущие наблюдения, специальные исследования) и внешних источников (партнеры и посредники, сотрудники других фирм, публикации в прессе, промышленный шпионаж и т.п.).

Рассматривая портфельный подход к стратегии фирмы или компании, следует рассматривать их как совокупность нескольких производств, руководители которых поддерживают баланс между ними путем увеличения инвестиций в одних и сокращения в других, в соответствии со сложившейся ситуацией. Следует раскрыть наиболее известные матричные модели выбора

стратегии – «матрицу делового роста», разработанную Бостонской консалтинговой группой, матрицу стратегий М. Портера.

При анализе главных принципов планирования раскрываются следующие категории и понятия: научность, непрерывность, координация, практичность, гибкость, рекомендуемость, контроль, директивность.

К важнейшим требованиям внутреннего планирования относят:

- участие в планировании лиц, причастных к его выполнению «сверху вниз» и «снизу вверх»;
- непрерывность планирования, координация деятельности при составлении и выполнении планов;
- реальность поставленных целей и средств ее достижения;
- научный подход к планированию;
- взаимное согласие и увязка стратегического плана с краткосрочными и оперативными;
- разработанность системы контроля.

Функциональные планы (маркетинговые, финансовые, производственные, развития персонала и т.п.) предназначены, прежде всего, для помощи при внедрении стратегического плана организации. Формы, в которых разрабатываются планы – это ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению насущных проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер.

Модель бизнес-плана определяется принадлежностью плана к тому или иному типу, а также особенностями организации, для которой он разрабатывается. В общем виде, согласно существующим рекомендациям бизнес-план должен состоять из следующих разделов.

1. Возможности фирмы (резюме).
2. Виды и особенности продукта.
3. Рынки сбыта продукции и услуг.
4. Конкуренция на рынках сбыта.
5. План маркетинга.
6. План производства.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Правовое обеспечение деятельности
10. Оценка рисков и страхование.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2000.
2. Анализ концепций стратегического управления/Головач Л.Г., Исаев И.Ю., Пряхин Г.А., Лукашевич М.Л. – СПб., 1997.
3. Блэквелл Э. Как составить бизнес-план. – М.: Инфра-М, 1996
4. Ильин А.И., Синица Л.М. Планирование на предприятии.: В 2ч. – Минск: Новое знание, 2000.
5. Кох. Стратегия. – СПб.: Питер, 2003.



6. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996.
7. Покропивный С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: Технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник – К: КНЕУ, 1998.
8. Роберт А. Лутс. 7 законов «Крайслера».-, М.: Альпина, 2003.
9. Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. – К.: МАУП, 1998.

## **ЗАНЯТИЕ 4**

### **Управленческие структуры организации**

#### **Основные вопросы**

1. Понятие управленческой структуры и факторы, определяющие ее построение.
2. Основные виды управленческих структур.
3. Связь между видом деятельности и формируемой управленческой структурой организации.
4. Координация, как связующее звено между функциями управления. Роль управленческой структуры.
5. Необходимость интеграции и децентрализации при построении управленческих структур.
6. Бюджетирование организации и создание центров ответственности при создании системы финансового управления предприятием.
7. Экономико-правовые формы управленческой структуры.
8. Структура организации и проблемы взаимоотношений интересов собственников предприятия, топ-менеджеров, рядовых, сотрудников

#### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

На первых занятиях была выяснена сущность организации и ее структура. Необходимо более подробно и прочно усвоить управленческие структуры, ибо структура организации определяет структуру управления ею.

Начать изучение проблем управления надо с анализа организационной структуры управления двух видов: централизованной и децентрализованной.

В результате анализа схем управления приходим к выводу, что различия в структурах управления сводятся к следующему, что при децентрализации:

- устранены должность вице-президента по управлению и одно из звеньев управления;
- получили большую свободу действий управляющие по службам;
- возросла нагрузка на президента, определяющего приоритет служб.

В ходе подготовки к семинару необходимо выяснить преимущества и недостатки двух систем управления.

Если предприятие акционерное, то в зависимости от размеров и национального законодательства руководство компании назначается собранием акционеров и состоит от 3 до 20-30 человек. На крупных

предприятиях образуется совет директоров. Он рассматривает наиболее важные вопросы, кадровые назначения высшей администрации и контроль за их работой.

Совет директоров назначает исполнительный орган. Например, в США – высшая администрация, в Германии – правление, во Франции – директорат.

Исполнительные органы занимаются вопросами развития производства и реализации продукции, текущими расходами, назначают руководителей средних и нижних звеньев управления.

В состав высших управляющих органов входит вице-президент. Эту должность занимают руководители промышленных групп, филиалов производственных подразделений. Например, в крупных банках работают несколько вице-президентов с целью предоставления возможности большому количеству клиентов вести переговоры непосредственно с самим вице-президентом.

Руководителями среднего звена являются заместители управляющих заводами, отделениями, начальники подразделений отделов и групп центральных контор. В их компетенцию входят: планирование, организация, наука, производство и сбыт, обеспечение информационных потоков, текущий контроль, учет и работа с кадрами.

В состав низшего звена управления входят должностные лица, непосредственно руководящие работниками предприятия. Это мастера, старшие клерки, начальники секций, бригадиры и т. д.

Кто и чем занимается в ходе управленческой деятельности?

Президент компании осуществляет общее руководство внутренними и внешними связями предприятия.

Вице-президент по вопросам организации и управления подчиняется президенту и организует планирование и контроль за финансовой деятельностью, осуществляет перспективное планирование, рекомендует методы контроля и учета, анализирует финансовый план, рассматривает организационную структуру подразделений и рекомендует кадры для них.

Вице-президент по административно-организационному планированию анализирует структуру организации предприятия, ведет работы по совершенствованию системы управления и планирования, рекомендует политику корпорации в сфере организации, устанавливает процедуру для разработки справочника по организационному устройству фирмы.

Директор по финансовому планированию и контролю разрабатывает процедуру составления финансового плана, готовит бюджет головного предприятия и руководит его выполнением, анализирует финансовую деятельность отделов и служб, проводит мероприятия по повышению уровня планирования и контроля.

Директор групп по службам управления анализирует деятельность отделов и контроль прибыли и активов, рекомендует структуру организации, кадры для отделов, обучает технике финансового анализа сотрудников, представляет аналитический материал по финансам для вице-президента

группы, организует административное обслуживание, обеспечивает связь и помощь различным подразделениям фирмы.

Главные управляющие отделов и служб несут ответственность за проектирование продукта, его производство и сбыт, прибыль и убытки, осуществляют полный контроль за работой персонала.

Управляющие низшего звена организуют и контролируют работу на своих участках.

Отрицательное явление любой системы управления – это бюрократизация. Одним из известных и действенных направлений борьбы с бюрократией является расширение управленческой демократии. Обновление ассортимента товаров и услуг требует большой гибкости производства, сокращения времени на бюрократические увязки и согласования. В современных условиях этому процессу соответствует новая организационная модель управления производством. В ней проектный метод превращается в матричный. Возникает «двойное» управление, матрица, в которой управление по производимому продукту разбивается на отдельные участки по его материально-техническому обеспечению, кадровому обеспечению и т.д. Однако это ведет к усложнению управления, повышает вероятность неувязок между различными звеньями матрицы. Вместе с тем уменьшается степень зависимости от бюрократов, лиц, тормозящих изменения в производственном процессе.

Матричной системе управления присущи следующие черты:

- сосредоточение важнейших управленческих функций непосредственно на производственном уровне;
- значительное сокращение функций надзора и контроля у персонала управления;
- уменьшение числа уровней управления между «верхами» и «низами»;
- изменение функций управляющих от контроля к «поддержке»;
- рост числа высшего руководства и тенденция к коллективному руководству;
- возможность прямого диалога между высшим руководством и исполнителями по всем проблемам политики фирмы.

Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная материнская фирма покупает и продает дочерние фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

Основными предпосылками к внедрению системы бюджетирования являются необходимость получения достоверной информации для принятия управленческих решений, отсутствие четкой системы ответственности за результаты деятельности компании, а также механизма планирования и контроля достижения конкретных целей, постоянная нехватка или избыток денежных средств.

Многие руководители украинских предприятий считают, что система бюджетирования предназначена только для планирования своей деятельности

и анализа этих планов. На самом деле система бюджетирования имеет более широкое применение. Она позволяет управлять компанией через центры финансовой ответственности. При рассмотрении выполнения планов и отклонении от них руководство получает возможность контролировать не только финансовые показатели компании, но и слабые места в управлении.

Условно различают три вида центров ответственности: центры затрат, центры прибыли, центры инвестиций. Различие между ними состоит в уровне децентрализации контроля над различными финансовыми элементами.

Центры затрат – это сегменты бизнеса, которые осуществляют собственными силами контроль за своими текущими затратами в рамках отведенного им бюджета таких затрат. Как правило, данные центры имеют право самостоятельно распоряжаться сэкономленными средствами. Центры затрат сами не приносят доходов и чаще всего в компании осуществляют обслуживание других прямо приносящих доход подразделений. Осуществляя контроль за исключительно текущими затратами, такие центры не контролируют капитальные затраты, что и является их отличительной особенностью.

Центры прибыли – это сегменты бизнеса, которые самостоятельно контролируют не только текущие затраты компании, но и собственные доходы. Следовательно, центрами прибыли могут стать только те структурные единицы компании, которые напрямую причастны к получению доходов. Центры могут распоряжаться самостоятельно определенной частью прибыли, которую они генерируют. Будучи более децентрализованной частью бизнеса, чем центры затрат, центры прибыли тем не менее не контролируют инвестиций или капитальных затрат. Как следствие, влияя на доходы и затраты текущего характера, не контролируя инвестиции, непосредственно не принимают решений, которые могут изменить амортизационные отчисления предприятия.

Центры инвестиций – наиболее децентрализованные единицы бизнеса, поскольку их руководство, кроме доходов и затрат, контролирует и собственные инвестиции. Неудивительно, что такие центры создаются, как правило, на верхнем уровне управления предприятием либо в рамках юридически обособленных хозяйственных единиц.

Важным направлением в развитии управленческих структур является использование аутсорсинга. Аутсорсинг – это передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса компаний.

Аутсорсинг позволяет организации фокусировать свои ресурсы непосредственно на основных целях бизнеса, поручая второстепенные функции другим компаниям, являющимся профессионалами в этих отдельно взятых отраслях. Следовательно, в основе аутсорсинга лежит принцип, в соответствии с которым организация (компания) должна заниматься исключительно тем, в чем она имеет конкретное преимущество, т.е. бизнес-процессами, определяющими ее стратегию.

Обычно различают два типа аутсорсинга:

- IT-аутсорсинг – это администрирование сетей, разработка и поддержка программных приложений, т.е. аутсорсинг информационных технологий;
- ВР-аутсорсинг (аутсорсинг бизнес-процессов) – это делегирование в аутсорсеру таких бизнес-функций, как ведение бухгалтерского учета, управление персоналом, маркетинг, продажи и т.д.

Разного рода союзы и партнерства все интенсивнее практикуются как крупными, так и малыми компаниями, и аутсорсинг здесь – ключевое звено.

В недалеком будущем в бизнес войдет новый тип менеджера – менеджер по аутсорсингу (емкость мирового рынка аутсорсинга в 2004 году составила порядка 320 млрд. \$). В его обязанности будет входить:

- управление отношениями с партнерами и подрядчиками компаний;
- ответственность за централизацию и оптимизацию всех аутсорсинговых контрактов;
- обеспечение максимального уровня координации всего партнерства.

Аутсорсинг стандартизирует и унифицирует вспомогательные бизнес-процессы, обеспечивая компании ту операционную эффективность, которую она может себе позволить. Специалисты в области аутсорсинга считают, что компании постепенно перепрофилируются от традиционного управления ресурсами к управлению результатами.

При подготовке к семинару необходимо также рассмотреть экономико-правовые формы организации.

Правовое положение фирмы определяет, в чьем ведении находится решение тех или иных вопросов, касающихся хозяйственной деятельности фирмы.

Юридические лица – это объединение лиц и объединение капиталов, наделенные присущими им правами и обязанностями, имеющими имущественную обособленность.

Наличие собственного имущества – необходимая предпосылка самостоятельной имущественной ответственности юридического лица по обязательствам, в которые оно вступает.

Юридические лица подразделяются на два вида – юридические лица публичного права и юридические лица частного права.

Юридические лица публичного права имеют публичный характер преследуемых целей, властные полномочия, особый характер членства. К ним относятся государственные органы, учреждения и организации, торговые и промышленные палаты, союзы предпринимателей, которые предпринимательской деятельностью не занимаются.

Юридические лица частного права – это объединения лиц и объединения капиталов, зарегистрированных как фирмы, независимо от характера деятельности, характера собственности, принадлежности капитала и контроля.

Юридическое лицо как носитель имущественных прав и обязанностей выступает от своего имени в качестве субъекта предпринимательской деятельности. Юридическое лицо характеризуется следующими признаками:

- достижение общей цели, определяемой членами объединения;

- наличие организационной структуры, обеспечивающей единство в процессе хозяйственной деятельности;
- самостоятельная имущественная ответственность по обязательствам объединения, в которое оно вступает;
- существование независимо от лиц, входящих в его состав;
- независимость существования объединения от смены лиц, в него входящих.

Все фирмы по правовому положению можно разделить на два вида: единоличные предприятия и объединения предпринимателей.

Единоличное предприятие (sole proprietorship) является собственностью одного лица или семейства, которое несет ответственность по его обязательствам всем капиталом предприятия и всем личным имуществом (если оно не обособлено от капитала предприятия).

Преобладающее значение в современных условиях имеют объединения предпринимателей. Наиболее распространено их деление в зависимости от характера объединения (лиц или капиталов) и от степени ответственности участников объединения по обязательствам фирмы (всем своим имуществом или только вкладом участников). Объединения лиц основаны на личном участии их членов в ведении дел фирмы. Объединения капиталов имеют целью концентрацию капиталов и освобождение участников от риска, возникающего в результате хозяйственной деятельности.

В большинстве стран принято деление объединений предпринимателей на следующие виды: полное товарищество; командитное товарищество; общество с ограниченной ответственностью; акционерное общество. Товарищества – это объединения лиц, общества – объединения капиталов.

Полное товарищество – это объединение двух или более лиц для осуществления предпринимательской деятельности с целью извлечения прибыли, участники которого лично участвуют в делах товарищества и каждый несет полную ответственность по обязательствам товарищества не только вложенным капиталом, но и всем своим имуществом. Убытки и прибыли полного товарищества распределяются между участниками пропорционально доле каждого из них в общем имуществе товарищества.

Форма полного товарищества большого распространения не имеет и применима только для мелких и средних предприятий. В форме полного товарищества обычно создают кооперативные объединения (производственные, кредитные, сбытовые). Капитал кооперативного товарищества складывается из взносов – паев, размер которых определяется уставом кооператива. Число членов кооперативного товарищества может меняться, а следовательно, меняется и капитал кооператива. В этом состоит его отличие от обычного полного товарищества.

Командитное товарищество – это объединение двух или нескольких лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем имуществом, а другие (коммандисты, или

вкладчики) отвечают своим вкладом. Полные товарищи участвуют в товариществе как своим капиталом, так и хозяйственными усилиями, а вкладчики – только своим капиталом.

Общество с ограниченной ответственностью – это форма объединения капитала. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом а не своим имуществом. Капитал общества с ограниченной ответственностью подразделяется на доли участия – паи, которые распространяются между учредителями без применения публичной подписки и должны быть обязательно именными.

Акционерное общество представляет собой объединение капиталов, образуемое путем выпуска акций, которые являются документом на предпринимателя, котируются на фондовой бирже и могут свободно переходить от одного лица к другому. Ответственность вкладчиков – акционеров по обязательствам общества ограничивается только суммой, уплаченной за акции. По обязательствам акционерного общества своим имуществом отвечает только само общество.

Акционерные общества образуются на основе устава, разработанного учредителями общества и узаконенного правительственными органами.

По характеру собственности различают следующие виды фирм: частные, государственные, кооперативные.

Частные фирмы могут существовать в виде самостоятельных независимых компаний либо в виде объединений, созданных как на основе системы участия, так и на основе договоренностей между участниками объединения.

В практике сложились определенные типы объединений, которые различаются в зависимости от целей объединения, характера хозяйственных отношений между их участниками, степени самостоятельности входящих в объединение предприятий. Это - картели, синдикаты, пулы, тресты, концерны, промышленные холдинги, финансовые группы.

Картель представляет собой объединение, как правило, фирм одной отрасли, которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности – регулирования сбыта. Для картеля характерно наличие следующих признаков: договорный характер объединения; сохранение права собственности участников картеля на свои предприятия и обеспечиваемая этим хозяйственная, финансовая и юридическая самостоятельность; совместная деятельность по реализации продукции, которая может распространяться на ее производство.

Синдикат – это разновидность картельного соглашения, которое предполагает сбыт продукции его участников через единый сбытовой орган, создаваемый в форме акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью. Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с однородной массовой продукцией: горнодобывающей, металлургической, химической.

Пулы также относятся к объединениям картельного типа. Пулом называется объединение предпринимателей, предусматривающее особый порядок распределения прибылей его участников. Прибыли участников пула поступают в общий котел, а затем распределяются между ними в заранее установленной пропорции.

Трест представляет собой объединение, в котором различные предприятия, ранее принадлежавшие разным предпринимателям, сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность. Форма треста удобна для организации комбинированного производства, т.е. объединения в одной компании предприятий разных отраслей промышленности, представляющих собой либо последовательные ступени обработки сырья, либо играющих вспомогательную роль одна по отношению к другой.

Все входящие в трест предприятия подчиняются одной головной компании, осуществляющей единое оперативное руководство как всем производственным комплексом, так и связанными с ним обслуживающими и торговыми предприятиями. В результате в составе треста могут быть предприятия, принадлежащие полностью головной компании, и предприятия, которыми трест управляет при помощи системы участия через свои дочерние предприятия. Они фактически лишены самостоятельности и управляются из одного центра (может быть общество-холдинг).

Концерн – это объединение самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансирования, тесного производственного сотрудничества. Концерн полностью контролируется деятельностью входящих в него компаний.

Концерн обычно является объединением производственного характера, в которое входят предприятия разных отраслей, в зависимости от чего концерны носят характер «вертикальных» или «горизонтальных» объединений. Вертикальное объединение охватывает предприятия разных отраслей промышленности, производственные процессы которых взаимосвязаны. Горизонтальные объединения охватывают предприятия разных отраслей, не связанных между собой.

Финансовая группа объединяет юридически и хозяйственно самостоятельные предприятия различных отраслей хозяйства – промышленные, торговые, транспортные, кредитные. В отличие от концерна во главе финансовой группы стоит один или несколько банков, которые распоряжаются денежным капиталом входящих в него компаний, а также координирует все сферы их деятельности. Каждая фирма, входящая в финансовую группу, выступает самостоятельно в международных торговых сделках. Однако так же, как и в холдинге, головная компания, составляющая ядро финансовой группы, превращается в своего рода центр по принятию наиболее важных решений, касающихся их хозяйственной деятельности.



Основными формами объединений фирм в современных условиях стали концерны, холдинги и финансовые группы.

Под государственными предприятиями понимаются как чисто государственные, так и смешанные, или полугосударственные. В чисто государственных предприятиях государству принадлежит обычно весь акционерный капитал, полученный в результате национализации или вновь созданный. В смешанных государственно-частных компаниях государство в лице какого-либо министерства или «держательской» компании может владеть значительной частью пакета (более 50%), и тогда оно, как правило, осуществляет контроль за их деятельностью.

Кооперативные фирмы (союзы) в развитых странах представляют собой паевые объединения потребителей, фермеров или мелких производителей для осуществления хозяйственной деятельности, преследующей коммерческие цели.

Одной из основных задач кооперативных союзов является устранение посреднических звеньев на внутреннем и внешнем рынках. Сейчас они имеют не только потребительскую, но и производственную направленность.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Армстронг Майкл. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем: Учебное пособие.- Ростов-на-Дону, 1998.
2. Большаков А.С., Михайлов В.И. Современный менеджмент: Теория и практика. – СПб.: Питер, 2000.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное пособие – М.: ЮНИТИ, 2000.
4. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Питер, 2000.
5. Друкер П. Управление, нацеленное на результат. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
6. Кьелл А. Нордстрем, Ионас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента.-М.: Дело, 1992
8. Селезнев В.В. Основы рыночной экономики Украины: Власть, Право. Предпринимательство. Финансы. Налоги. Маркетинг. Менеджмент. Торговля. Реклама. Преступность: Учебное пособие.- К.: А.С.К., 2000.
9. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации: Учебное пособие.- М.: Экзамен, 2004.

## **ЗАНЯТИЕ 5**

### **Мотивация как средство стимулирования к деятельности**

#### **Основные вопросы**

1. Направления развития содержательных концепций в теории мотивации.
2. Основа и условия действия закона возвышения потребностей.
3. Содержание и отличия теорий мотивации Мак Клееланда и Герцберга

4. Составляющие и содержание переменных в процессных теориях мотивации.

5. Процессный подход в теории мотивации.

6. Теория постановки целей в мотивации . Метод МВО

7. Практическое применение теории равенства (Дж. Адамс) в организации работы сотрудников.

8. Содержание концепции партисипативного управления поведением работников организации.

### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

Логика изучения темы может быть построена в следующем порядке: от общего понятия мотивации к труду и потребностей к частным формам их проявления (производительность и интенсивность труда, нормирование труда, поощрение и наказание в организации трудовой деятельности, учет интересов работников к различным видам труда) и наоборот, от частных к общим построениям (концепциям) согласования личных и общественных интересов в процессе труда.

**Потребности работников** — надобность, нужда в чем-либо, требующая удовлетворения.

#### **Виды потребностей:**

1)первичные (материальные) — пища, вода, одежда, жилище и др.;

2)вторичные (духовные) — власть, успех, признание, развлечения и др.

**Интенсивность труда** — напряженность затрат человеческой рабочей силы за определенный период времени.

**Производительность труда** — эффективность затрат прошлого овеществленного и живого труда за определенное время.

**Интерес к труду** — предпочтение работника к виду деятельности, позволяющей удовлетворять его потребности.

**Мотивация к труду** — побудительные причины, доводы, основания в пользу трудовой деятельности.

Основные концепции исследующие и объясняющие мотивации работников участвующих в деятельности организации можно разделить на две основные группы:

1) теории содержания;

2) теории процесса.

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению.

### **Иерархия потребностей (Маслоу)**

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность. Потребности можно группировать по-разному. Пятиступенчатую иерархическую модель создал Абрахам Маслоу и

трехступенчатую - Алдерфер. Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

- физиологические (жажда, голод, сон, сексуальные);
- потребность в безопасности;
- социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе);
- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус);
- потребность в самовыражении.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, т.е. не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, отодвигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии). По мнению Маслоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности, и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В этом случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны, работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

### **Двухфакторная теория мотивации Герцберга**

Эта теория была создана Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами. На удовлетворенность работой влияют: достижения (квалификация) и признание успеха, работа как таковая (интерес к работе и заданию), ответственность, продвижение по службе, возможность профессионального роста. Эти факторы он назвал "мотиваторами".

На неудовлетворенность работой влияют: способ управления, политика организации и администрация, условия труда, межличностные отношения на

рабочем месте, заработок, неуверенность в стабильности работы, влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название "факторов контекста", или "гигиенических" факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении.

Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать. По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерения, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

### **Потребности в достижении, присоединении и власти как фактор поведения на работе**

С точки зрения управления, по результатам основными являются три типа мотивации:

1. Потребность в достижении цели. Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.

2. Потребность в присоединении. Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Такой человек может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

3. Потребность во власти. Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет.

Чтобы использовать свои ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания такого человека, чья основная мотивация соответствует особенностям задания. Если работник, имеющий потребность в достижении цели, мог бы успешно справиться с весьма сложным заданием, за выполнение которого он один нес бы ответственность, то, получив задание, важное, но с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников, он, очевидно, это задание не выполнит. Правда, мотивация не всегда сохраняется в неизменном виде. На нее оказывают значительное влияние как ситуация, так и рабочая обстановка в организации. Один тип

проявляется у руководителей, находящихся на таких должностях, которые требуют усердия и предприимчивости, другой - при должностях, требующих координации и интеграции.

Мак Клееланд занимался изучением мотивации бизнесменов и пришел к выводу, что для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

- им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат;
- однако они не хотят идти на слишком большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;
- имеющие потребность в достижении цели хотят конкретной обратной связи, насколько хорошо они справляются с заданием. Может быть, поэтому имеющие потребность в достижении цели великолепно чувствуют себя в деловой жизни, поскольку она постоянно создает ситуации, где ценится успех. Мак Клееланд отмечает, что для имеющих потребность в достижении цели предпринимателей деньги сами по себе редко значат очень многое. Однако они важны как показатель успеха.

С точки зрения сохранения мотивации важно знать результаты исследования Эдгара Шейна, которые показывают наличие в мотивации к работе 5 - 7 - летних отрезков времени. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.

### **Теория ожиданий**

Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности. Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от ценности вознаграждения (желательности) и его достижимости (реальности получения вознаграждения, "ценности ожиданий").

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление (ожидание) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что

соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится.

«Стоит ли пытаться...». Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. Круг замыкается.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

### **Ситуационные, личностные и другие факторы, влияющие на мотивацию**

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, т.е. их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.

В теории Герцберга эти моменты относятся к гигиеническим факторам, т.е. способ решения таких вопросов либо вызвал неудовлетворенность, либо сделал ситуацию нейтральной, но не создал мотивацию. В теориях ожиданий такие факторы ситуации и внешней среды являются теми переменными, которые определяют оценку желательности цели и возможности ее достижения. К примеру, использовавшийся производственный метод уже ограничивает поддержание удовлетворения потребности в самовыражении как сильной цели. С другой стороны, поведение руководителя и способ управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие нет, и что следует из каждого способа деятельности.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Например, из методов управления руководителя или проводимой на предприятии кадровой политики делается вывод о том, что достижение цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения. Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию.

Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение неудачно, и в следующий раз мотивация при таком задании будет еще ниже.

Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Следовательно, "я" или представление о самом себе - это такая личностная черта, которая влияет на опытность работника, формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе. Другими подобными факторами, связанными с человеком, являются личность, способности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего жизненного опыта. По сумме этих факторов кого-то больше мотивируют внутренние потребности в самовыражении и уважении, т.е. потребности более высокого уровня, а кого-то - потребности, идущие извне и направленные на избежание неприятных переживаний и условий и на получение различных вознаграждений, удовлетворяющих потребности более низкого уровня.

**Теория равенства.** Основатель теории – Дж. Адамс. Сущность теории состоит в том, что работник сравнивает и сопоставляет результаты своей работы и мере вознаграждения с результатами других. В зависимости от сравнительной оценки он строит свое дальнейшее поведение. Если соблюдается равенство, то работник испытывает чувство удовлетворенности.

Состояние неравенства. Реакция работника на неравенство:

- человек решает сократить свои затраты труда, чтобы не работать больше других;
- работник может предпринять попытку увеличить себе вознаграждение (законным или криминальным путем);
- работник может переосмыслить свои возможности достичь результата других работников, у него возникает чувство неуверенности в себе;
- человек может попытаться повлиять на руководство с целью уменьшения вознаграждения другим лицам, которые, по его мнению, работают меньше него;
- из-за неравенства и неспособности восстановления равенства работник может изменить объект сравнения или покинуть организацию.

**Концепция партисипативного управления** - это система взглядов и практического опыта на заинтересованность работника не только непосредственно в своей работе, но и в том, как его работа сказывается на деятельности всей организации. Каковы мотивы, побуждающие работника выходить за рамки своей компетенции?

### **Направления партисипативного управления**

Работники получают право самостоятельно решать , каким способом лучше всего выполнить свою работу	Работники привлекаются к принятию решения по поводу выполняемой ими работы	Работникам дается право контроля за количеством и качеством труда
Работникам предоставляется широкое участие в рационализаторской деятельности		Предоставление работникам права на формирование рабочих групп по собственному усмотрению

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом.- Минск.: Интерпрессервис, Экоперспектива,, 2002.
2. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: МГУ, 1990.
3. Дак Дж.Д. Монстр перемен. – М. : Альпина, 2002.
4. Клаус Кобьелл. Мотивации в стиле ЭКШН. - М.: Альпина, 2003.
5. Колот А,М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998.
6. Сацков Н.Я. Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя . – Донецк: Сталкер, 1998
7. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10 – минутный тренинг для менеджера. – М.: Олимп – бизнес, 2002.
8. Уткин Э А. Мотивационный менеджмент. – М.: Зерцало, 1999.
9. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно- практическое пособие.-К.: МАУП, 1999.

## **ЗАНЯТИЕ 6**

### **Организация процесса контроля**

#### **Основные вопросы**

1. Сущность контроля в общей системе управления.
2. Типы контроля с точки зрения времени их осуществления в процессе операционной деятельности.
3. Взаимосвязь между планированием и контролем.
4. Система контроля с использованием обратной связи.
5. Содержание основных этапов реализации процесса контроля.
6. Поведенческие аспекты разработки и внедрения системы контроля.
7. Особенности организации контроля для различных функциональных зон предприятия.
8. Основное содержание контроллинга и выполненные функции.

#### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

Контроль – это процесс обеспечения деятельности организации на основе выработанных стандартов и нормативов, проведения их корректировок и установления норм, анализ спланированных и достигнутых результатов и целей. Необходимость контроля определяется ситуацией обнаружения и решения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными



задачами стимулирования, успешной деятельности организации. С точки зрения практического применения, контроль – это сбор и обработка информации траектории (значение параметров) движения управляемого объекта, сопоставление ее с показателями, заданными решением, выявление отклонений, анализ причин, их оценка и выводы.

Знание вопросов организации контроля и исполнения решений позволяет менеджерам быть всегда в курсе дел, вовремя и эффективно выносить необходимые поправки, адекватно реагировать на обстановку. Однако, необходимо учитывать (при подготовке к данному семинарскому занятию), что началом любого управленческого процесса является планирование. Этот процесс продолжается по мере того как менеджер организует, руководит, мотивирует сотрудников, распоряжается ресурсами, чтобы выполнить работу организации. Процесс проходит полный цикл управления, включая реализацию функции, напрямую связанную с планированием, посредством чего менеджеры стремятся наблюдать за результатами, достигнутыми в ходе выполнения планов.

Учитывая время осуществления работ по контролю в организации, необходимо выделить три основных вида контроля: предварительный, текущий, итоговый (заключительный). Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи и представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей. Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. Обычно процедуры представляют собой запрограммированное решение выбора из ограниченного числа альтернатив. Правила определяют действия в конкретной ситуации, формируются специфическими условиями работы и контроля выполненных функций сотрудников. Предварительный контроль (прежде всего) применяется по отношению к материальным, финансовым, трудовым ресурсам.

Регулярная проверка работы сотрудников, обсуждение возникающих проблем и предложений по совершенствованию работы позволяет исключить отклонения от намеченных целей, способов реализации задач и конкретных процедур. Это составляет сущность текущего контроля.

Заключительный контроль осуществляется после того, как задача реализована или запланированное время на ее выполнение закончено. При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на то, что заключительный контроль имеет два важнейших аспекта. Заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные задачи необходимо будет решать в будущем. Эта информация позволяет также получить данные о возникших проблемах и сформировать новые цели и задачи так, чтобы избежать этих проблем в будущем, при этом появляется возможность лучше оценить, насколько реалистичны были планы. Второй аспект касается функции

мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то ясно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. Очевидно, измерять результативность и назначать соответствующее вознаграждение необходимо для формирования будущих ожиданий о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением.

Управленческий контроль обычно осуществляется в двух направлениях. Операционный контроль проходит на уровне операций, где менеджеры сталкиваются с использованием материальных, финансовых, трудовых и информационных ресурсов для достижения организационных целей. Вторая направленность управленческого контроля – внешняя. Этот контроль осуществляют менеджеры, отвечающие за стратегию компании или направление бизнеса. Учитывая уровень, занимаемый ими в организации, этот контроль, как правило, относят к стратегическому контролю. Высшие менеджеры собирают информацию о конкурентах, потребителях, поставщиках, передовых технологиях, об отношении правительства, мнении широкой общественности, и стремятся контролировать явления (тенденции), которые могут воздействовать на планы организации, чтобы своевременно отреагировать на них.

При анализе предварительного, текущего и заключительного контроля необходимо рассматривать устойчивое развитие организации как открытую систему с обратной связью, где контроль является одним из основных образующих элементов обратной связи. Система обратной связи позволяет руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед ней задачам. Процессы контроля каждого типа на каждом уровне управления неизбежно включают основные этапы, отражающие типичные работы контролирующей системы. Первый этап процесса контроля – это установка стандартов, т. е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех функциональных ключевых областей, которые определяются при планировании. На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономной и неустойчивой. Измерение результатов (следующий этап) – является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Анализируя полученные данные с заданными стандартами, менеджеры получают возможность определить, какие действия необходимо предпринять. Основными вариантами действий могут быть изменение внутренних переменных организации или системы

управления, изменение стандартов контроля, невмешательство в работу системы.

Большинство людей любит заниматься эффективной деятельностью и принимают контроль, обеспечивающий обратную связь, которую они могут использовать, чтобы хорошо выполнять свою работу. Но они сопротивляются контролю, являющемуся, по их мнению, неточным, деспотическим, хаотичным или плохо организованным. Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля, могут привести к тому, что поведение сотрудников будет ориентировано на них. Работники будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Подобные воздействия могут также стимулировать выдачу неверной информации.

Эффективное управление предполагает, что контроль является гибким, простым и понятным исполнителям, экономичным, своевременным, нацеленным на достижение конкретных результатов, имеет стратегический характер. Задавая основные приемлемые стандарты контроля, менеджер должен заботиться об установлении двусторонней связи с исполнителем. Полнота контроля заключается в том, что он охватывает все основные функциональные области в деятельности организации начиная от материальных, финансовых ресурсов и заканчивая человеческим фактором (трудовые ресурсы, корпоративная культура, внешний имидж организации и т.п.).

В последние годы в практике развитых стран широкое распространение получила концепция контроллинга. Существует довольно много определений контроллинга, но все они сводятся к одному. Контроллинг – это новейшая концепция эффективного управления предприятием для обеспечения его долгосрочного существования на рынке. Его можно также определить как систему постоянной оценки всех сторон деятельности предприятия, его подразделений, руководителей, сотрудников с точки зрения своевременного и качественного выполнения заданий стратегического плана, выявления отклонений и принятия безотлагательных, энергичных действий, чтобы намеченные рубежи были достигнуты при любых изменениях хозяйственной ситуации. В широком смысле контроллинг представляет собой систему обеспечения выживаемости фирмы на этапах стратегического и тактического управления. Причем термин «выживание» не означает продления существования любой ценой. Выживание как термин рыночной экономики – это формирование условий длительного функционирования предприятия, выбравшего стратегию, которая в данный момент является наиболее успешной. Принципом этой концепции является оперативное сравнение основных плановых (нормативных) и фактических показателей с целью выявления отклонений между ними и определение взаимосвязи и взаимозависимости этих отклонений на фирме с целью воздействия на узловые факторы нормализации деятельности.

Принято выделять следующие функции контроллинга:

- формирование информационных каналов и информационное обеспечение предприятия;
- координация планов деятельности;
- стратегическое и оперативное планирование;
- контроль, ревизия и внутренний аудит;
- методологическое обеспечение и внутренний консалтинг.

В настоящее время контроллинг можно определить как систему управления процессом достижения конечных целей и результатов деятельности хозяйствующего субъекта.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента.- СПб.: Питер, 1999.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.: Гардарики, 1999.
3. Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний: Учебник для вузов.- М.: ЮНИТИ, 1998.
5. Основы менеджмента: Учебник/под ред. Д.Д.Вачугова.- М.: Высшая школа, 2001.
6. Основы менеджмента.- Учебное пособие для вузов/под ред. А.А.Радугина.- М.:Центр, 1997.
7. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов.- М.:ЮНИТИ, 1998.
8. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатиной.- М.: ИНФРА – М, 1999.
9. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997.

## **ЗАНЯТИЕ 7**

### **1. Общие понятия о коммуникации и информации в организации**

#### **Основные вопросы**

2. Коммуникация как связующее звено между всеми функциями управления в организации.
3. Общность, отличия в организации коммуникационных процессов внутри фирмы и в обмене информацией между фирмой и внешней средой.
4. Организация коммуникаций по нисходящей и восходящей системе.
5. Коммуникации по горизонтали (между различными подразделениями организации).
6. Неформальные коммуникации, дезинформация, слухи.
7. Основные этапы и их составляющие в модели обмена информации.
8. Межличностные коммуникации и причины их неэффективности.
9. Влияние структуры организации на эффективность информационного обмена.

10. Перспективы внедрения современных информационных технологий в коммуникационные процессы организаций.

### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

Осуществление коммуникаций является связующим процессом, необходимым для любого важного управленческого решения. Коммуникацию определим как обмен информацией между людьми и организациями, организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, а также между подразделениями организации. Руководители непосредственно и постоянно обмениваются данными с подчиненными, будь то индивиды или группа людей. Существуют также слухи, домыслы, дезинформация в виде неформальной информационной системы. Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, канал и получатель. Люди не делают различия между информацией и данными. Данные являются характеристиками фактов и событий, источником информации, но сами по себе данные ничего не значат. Они всего лишь устное сообщение, заметки на бумаге или биты в компьютерной памяти. Информация необходимая для менеджмента организации может определяться стратегическим уровнем, уровнем координации между подразделениями, операционной деятельностью, необходимостью совершения внешних сделок и отстаивания интересов.

Переход «ведущих экономических ресурсов» от традиционной производственной деятельности промышленных и сельскохозяйственных рабочих к различным функциям по обработке информации «белым воротничкам» - это одно из главных изменений перехода из 20 в 21 век во всех индустриально развитых экономиках. Как очень точно заметил П. Друкер: «Информационная революция по своим последствиям на экономическую организацию сопоставима с эффектом индустриальной революции». Глобальные информационные и телекоммуникационные сети становятся влиятельными структурами, меняющими экономические, социальные и политические технологии во всех ведущих странах мира. Новые «информационные потоки» радикально изменяют условия размещения производительных сил и факторов экономической деятельности, пространственной организации процессов экономического развития. Информационная революция меняет структуру занятости и соотношения в организациях так называемых «информационных работников» и «производственных рабочих». Рост числа занятых и корпоративных инвестиций в информационные службы, информационный менеджмент продолжает опережать изменения других сторон экономической организации предприятий.

Первый этап успешной коммуникации – это получение и владение информацией, полной и достоверной, что является одним из главных условий успешной деятельности любого менеджера.

Отсутствие информации или ее искажение неминуемо может привести к провалу дела. Это общеизвестно, но не все придают должное значение работе

с информацией. Второй этап – изучение и осмысление материала, выяснение главного, основного из прочитанного. Третий этап – анализ, сравнение и уяснение полученных сведений, а также отбор необходимых из них для своего профессионального дела (и для работы на семинарском занятии и в деловых играх). Четвертый и заключительный этап – практическое использование знаний и умений, полученных в процессе овладения информацией, принятие определенных решений.

Работа с информацией показывает, что уже в простейших формах ее поиска, изучения и применения встречаются некоторые затруднения, вступают новые действующие лица. Чтобы не запутаться в частных вопросах информации, приведите ее в определенную систему, выявите наиболее общие, принципиальные вопросы.

Система коммуникаций состоит из четырех взаимосвязанных основных элементов: лицо, передающее информацию; сама информация; способ передачи информации; лицо, получившее информацию.

Необходимо также выделить этап подготовки информации. В нем может быть задействовано как одно лицо, так и множество исполнителей, целые отделы, службы. И, наконец, этап принятия решения на основе полученной информации.

Движение информации по каналам коммуникации от отправителя к получателю четко разграничивается на несколько этапов: 1) отбор необходимого материала; 2) обработка информации и выбор лица, которому предназначается информация; 3) передача и получение информации; 4) обмен информацией по обратной связи или подтверждение ее получения.

Следует более подробно разобрать способы получения информации. В основном это зависит от двух причин: а) характера информации и б) ее вида и возможностей, которыми располагают отправитель и получатель информации. На современных предприятиях все большее применение находят современные технические способы передачи и получения информации. Большие возможности для получения и хранения информации имеют современные ЭВМ. Наметились тенденции к сокращению письменной информации, но полностью избежать этого способа передачи и хранения информации нельзя, да и нецелесообразно.

В процессе занятия следует определить систему коммуникаций, объем, сроки и ответственных за сбор, обработку и передачу информации. Какова возможность потери или искажения информации при различных способах ее передачи по горизонтальным или вертикальным линиям?

Особенно внимательно необходимо рассмотреть вопрос методики приема и уяснения устной информации, где искажения и неточности достигают значительных величин (иногда 30% и более). Например, лицо, посетившее собрание, докладывает своему руководителю сведения так, как он сам их воспринял, т.е. на основе своего интереса, не беспристрастно, а иногда и в угоду начальству. Другой человек, присутствовавший на этом же собрании, может дать совсем иную трактовку полученных сведений. Здесь

играет роль все: искренность, поза, жесты, мимика, эмоциональность и интонация. Кроме того, имеет значение и умение слушать говорящего.

Необходимо подробно рассмотреть способы передачи информации «сверху вниз» и «снизу вверх». Как должен учитывать передающий информацию, особенно устную, психологические особенности лица, получающего информацию, и в особенности исполнителя? В каких случаях необходима только письменная информация, в каких - с использованием технических средств? Как бороться со стереотипами, дезинформацией и слухами, или как это можно использовать в интересах дела?

В межличностных взаимоотношениях различия в восприятии являются наиболее распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному. Систематические расхождения, т.е. несовпадения способов использования слов и их значений, являются распространенной помехой в информационных обменах с использованием слов и символов. Невербальные сигналы могут затруднить коммуникацию, если они вступают в противоречие со значением слов. Плохая обратная связь (неустойчивость системы) и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.

Ускорение технологических изменений (совершенствование технологий как фактора развития организации) влечет за собой экономический рост, но первым и самым главным для использования преимуществ этих изменений являются понимание сдвигов в экономике от просто данных к информации и далее к знаниям. Среди всего множества экономических концепций и интерпретаций современного развития организаций наиболее емкой и схватывающей суть дела является идея общества, экономики и предприятий, основанных на знании (в широком смысле слова). Новая «волна» экономического роста связана с приходом «знание-базируемого» бизнеса (knowledge-based business). Фирмы, компании, предприятия, когда они создают «знание-базируемый» продукт и услуги, превращаются в образовательные учреждения, в источники знаний, необходимых для эффективного использования и потребления этих продуктов и услуг. Ведь данные – это «базовый строительный блок» «информационной экономики». На ранних этапах формирования новой экономики организаций фокусировка была на данные, которые были в форме чисел, слов, простых сообщений и имиджей фирм. Накопление и простое манипулирование этими данными (цены, объем продаж, ассортимент товаров, адрес, условия поставок и т.п.) определяло их ценность. Информация – это данные, которые собраны и упакованы в значимые информационно-смысловые структуры «числа» и данные – это элементы, выделенные и отображенные из этой информации. Знание – это то, что позволяет интерпретировать полученную информацию, воспринимать в «понятной форме». При этом потребители информации становятся «учащимися», когда взаимодействуют с продуктами «знание-базируемых

технологий». Продукты обязывают и помогают учиться. Обязывают, поскольку без учения, образования и развития способностей, без вовлечения в образовательный процесс потребления такая информация невозможна.

Обмен и качество восприятия информации в организации можно улучшить, создав системы обратной связи, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений и анализа данных, печатая и распространяя материалы информационно-образовательного характера для использования внутри организации, применяя достижения современных информационно-обучающих систем.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учеб./ Под ред. Г.А. Титоренко.- М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
2. Береза А.М. Основы створення інформаційних систем: Навчальний посібник.- К.: КНЕУ, 1998.
3. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации.- СПб.: Питер, 2000.
4. Davis S., J.Botkin. The coming of knowledge-Based Business. Harvard Business Review. 1994.
5. Друкер П. Ранок: Как выйти в лидеры: практика и принципы.- М.: Book Chamber International, 1992
6. Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации.- Воронеж: ВГТУ, 2000.
7. Мечковская Н.Б. Коммуникативная деятельность человека. Функции языка и речи// Социальная лингвистика.- М.: Аспект-пресс, 1996.
8. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации.-М.: Центр, 1998.
9. Ситник В.Ф, та ін. Основы інформаційних систем: Навчальний посібник / за ред. В.Ф. Ситника.- К:КНЕУ, 1997.

### **ЗАНЯТИЕ 8**

#### **Решение управленческих проблем**

##### **Основные вопросы**

1. Содержание групп программируемых и непрограммируемых управленческих решений.
2. Отличия и применимость решений, основанных на интуиции, суждениях (знаниях и здравом смысле), рациональном способе принятия решений.
3. Основные этапы рационального разрешения проблем
4. Личностные и ситуационные переменные, влияющие на принятие организационных управленческих решений.
5. Различия в процессах выбора решений, принимаемых в условиях определенности, риска и неопределенности.
6. Модели и формальные методы принятия решений, используемые в современной практике управления.



7. Содержание основных этапов построения модели рационального принятия решений.

8. Групповой подход в противоположность индивидуальному способу поиска оптимального решения.

#### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

Решение – это осознанный выбор действий, манеры поведения, направления мышления в данных обстоятельствах. Соответственно, принятие решений – процесс выбора курса действий из двух или более альтернатив. Даже если выбор не сделан, то это все равно определенное решение – «ничего не решать». Принятие решений – связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции. Запрограммированные решения, типичные чаще всего для повторяющихся ситуаций, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений. Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации. Ценностные ориентации руководителя влияют на его повседневные действия и решения. Среда принятия решений определяется степенью риска. Условия определенности существуют, когда менеджер точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий. Получение дополнительной информации для оперативного и более обоснованного решения часто требует времени и финансов. Однако способность человека усваивать и использовать данные ограничена, поэтому такая информация не всегда помогает принятию решения. Возникает проблема - оправдывает ли выгода от более качественного выбора затраты на поиск дополнительной информации.

Любое управленческое решение, как правило, влечет за собой серию последующих решений, которые могут затрагивать интересы смежных подразделений (не входящих в сферу влияния менеджера). Не всегда оптимальное решение для данного подразделения будет «наилучшим» для всей организации, поэтому менеджер должен понимать взаимозависимость решений и выбирать варианты, которые вносят наибольший вклад в процесс достижения общих целей организации. Важное организационное решение всегда сопряжено с компромиссами, возможными негативными последствиями, побочными эффектами, личными пристрастиями и барьерами восприятия информации, значения которых менеджер должен соотнести с предполагаемой пользой.

Для успешной подготовки к данному семинарскому занятию слушателям прежде всего необходимо освоить нижеприведенные основные категории и понятия.

Классификация проблем по:

- степени важности для фирмы и для партнеров;
- масштабам последствия в случаях принятия или непринятия решения;
- степени риска и срочности действий менеджера;
- возможности структуризации и формализации;
- возможности решения проблемы.

Способы разработки проблем:

- 1) безальтернативный;
- 2) многовариантный;
- 3) бинарный;
- 4) инновационный.

Виды проблем:

- стратегические и тактические;
- долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные;
- перспективные и текущие;
- на уровнях высшего, среднего и низового звеньев управления.

Решения могут быть:

- 1) директивные, рекомендательные и ориентирующие;
- 2) организационные, регулирующие, активизирующие и контролирующие;
- 3) выборочные (один аспект) и систематические (вся проблема);
- 4) общие и специальные, запрограммированные и незапрограммированные;
- 5) производственные (технические и технологические), сбытовые и снабженческие (маркетинговые), финансовые, плановые, кадровые и др.

Методы решения проблем основаны на интуиции, знаниях и здравом смысле, рационализме, комбинации подходов.

Основы принятия рационального решения:

- 1 этап — анализ ситуации и симптомов (признаков). Формулирование проблемы;
- 2 этап — причинно-следственный анализ проблемы (нарушение принципов, правил, процедур, ошибки в оценке обстановки, непредвиденные обстоятельства и др.);
- 3 этап — определение цели принятия решения;
- 4 этап — определение целесообразности принятия или непринятия решения;
- 5 этап — разработка критериев отбора альтернатив;
- 6 этап — поиск самих решений и их разработка;
- 7 этап — выбор альтернативы;
- 8 этап — согласование решения с исполнителями и заинтересованными лицами;

9 этап — утверждение решения высшим руководством.

### **Требования к анализу проблем**

1. Изучить проблему целиком и по частям.
2. Обсудить проблему со всеми, кого она касается.
3. Определить границы анализа, учитывая, что глубокий анализ дорог, а поверхностный затруднит решение.
4. Не сводить сложную проблему к сумме простых.
5. Не смешивать проблему и ее симптомы.
6. Учитывать имеющийся опыт.

Управляющий должен упреждать события, а не просто реагировать на них. Большой процент возникающих проблем можно предвидеть.

Цели анализа управленческой работы - выявление потенциальных проблем и благоприятных возможностей.

### **Этапы анализа плана решения проблем**

1. Краткое изложение плана, включая описание желаемого конечного результата.

2. Перечисление и рассмотрение этапов плана и выявление критических моментов (что, кто, когда).

3. Выявление потенциальных проблем и возможностей. Выявление потенциальных следствий: хуже, чем ожидалось, лучше, норма. Какие отклонения возможны и какие выгоды можно извлечь. Проблемы лучше выявлять отдельно от возможностей. Основное внимание надо уделять главным проблемам.

4. Определение наиболее вероятных причин основных потенциальных проблем и возможностей для совершения, упреждающих действий. Нужно рассматривать каждую выявленную потенциальную проблему, определять, что могло ее вызвать, составлять список мероприятий.

5. Выработка предупредительных или сопутствующих мероприятий. Они могут быть направлены как на причины, так и на следствия.

6. Выработка подстраховочных мероприятий для нейтрализации или минимизации проблем, если они все же возникают. Подстраховывающие мероприятия против негативных действий очень дороги, поэтому обычно откладываются на максимально длительное время. Однако в случае неблагоприятных условий они необходимы.

7. Предусмотрение условий для введения в действие подстраховывающих мероприятий. Без этого механизма подстраховка не может быть эффективной. Могут быть упущены благоприятные возможности.

Какими принципиальными соображениями руководствуется менеджер, приступая к выработке и принятию решения?

- Проблему необходимо осмыслить на основе достоверной информации.
- Проанализировать варианты решения проблемы (иногда и невозможные).
- Привлечь к подготовке решения необходимый круг специалистов.
- Построить модель решения проблемы, определить ее исполнителей.

- Учесть возможные последствия выполнения, неполного выполнения и невыполнения решения.
- Определить объем, вид, способы и сроки передачи информации о принятом решении.
- Продумать способы контроля и обратной связи по ходу выполнения решения.

В чем сущность запрограммированного решения? Это решение, по сути, уже предрешено обстоятельствами, и нужно лишь найти способы его реализации. Если, например, необходимо платить налог, то вопрос лишь в том, где взять для этого средства, в каком объеме и в какие сроки это сделать. Решение состоит в выборе способа действий, исключающего возможность ошибки.

Незапрограммированное решение, как правило, возникает в случаях изменения обстановки, условий или в экстремальных ситуациях. Тот же пример с уплатой налога при отсутствии необходимых средств для этого потребует от руководителя незапрограммированного решения — добиться отсрочки или выплаты по частям, использовать заемные средства и т. д.

На практике в чистом виде нет запрограммированных и незапрограммированных решений. В каждом конкретном случае присутствуют элементы того и другого.

Решение управленческое - акт деятельности менеджера, ведущий к разрешению проблемы и тем самым определяющий нормальное функционирование социально-экономической системы - это заключительный этап процесса управления, превращающий его в импульс трудовой деятельности, целенаправленности и согласованности совместных действий людей. Процесс принятия решения включает постановку цели, сбор проектов решения, согласование, принятие решения, исполнение и контроль. Моделирование процесса принятия решений позволяет сделать существенный шаг в сторону количественных оценок и количественного анализа результатов принимаемых решений. Профессиональное использование моделей процесса принятия решений позволяет менеджеру, с одной стороны, контролировать интуитивные соображения при принятии решений, в частности, обеспечивать большую степень непротиворечивости, согласованности и надежности принимаемых управленческих решений, с другой - более полно реализовать интуицию, опыт и знания.

Модель позволяет найти рациональное решение лишь для того упрощенного варианта ситуации принятия решения, который используется в модели. Решение, найденное с помощью моделирования ситуации принятия решения, нужно обязательно проанализировать, с точки зрения полноты учтенных в ней факторов, и в случае необходимости - внести соответствующие коррективы. Наибольший эффект при принятии важных управленческих решений дает сочетание опыта, знаний, интуиции менеджера и современных технологий выработки и принятия управленческого решения.

При моделировании процесса принятия решений надо иметь четкое представление о базисных элементах моделей, которыми являются:

- проблемная ситуация, требующая принятия решения;

- время для принятия решения;
- оценка достоверности информации об объекте;
- ресурсы, необходимые для реализации решения;
- внешние и внутренние факторы среды;
- альтернативные варианты решений;
- критерии для оценки результатов принимаемых решений.

Используемая в процессе принятия управленческого решения модель должна быть адекватна ситуации принятия решения. Это означает, что модель должна соответствовать структуре и свойствам объекта управления и требованиям решаемой управленческой задачи, особенностям и возможностям создания используемых методов моделирования и экспериментов, проводимых на базе используемых моделей.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений, практика разработки и принятия которых имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, организационной структурой, действующей системой коммуникаций, технологией управления.

Однако имеются общие процедуры, характерные для любого процесса принятия решений, где бы он ни осуществлялся. Это определенная технология разработки и принятия решений, используемая в любой организации или типовые процедуры (этапы, операции, блоки) процесса принятия управленческих решений.

Решение может быть единоличным, коллективным или принятым на основе консенсуса.

Таким образом, решение принято и определены методы его реализации. Но какое оно? Как принять правильное решение и способы его реализации? Здесь важна роль интуиции, суждения и рациональности в принятии решения. Интуитивное решение в большей степени основано на своего рода «озарении», собственном ощущении и многолетнем опыте руководства. Решения, принятые на основе суждения, сходны с первым, но предполагают наличие глубоких профессиональных знаний и осмысления ситуаций, использование прошлого опыта, опора на здравый смысл. Рациональными считаются решения, которые принимаются на основе глубокого и объективного анализа проблем.

В зависимости от личности руководителя характер решений может быть различным. Менеджер уравновешенный, спокойный, критичный к себе принимает, как правило, уравновешенные или осторожные решения. Недоверчивые, скептически настроенные люди склонны принимать инертные решения. Холерики легко генерируют различные идеи и принимают импульсивные и часто даже рискованные решения.

Управленческой наукой разработаны наиболее общие требования к методам решения проблем. К ним относятся: практическая применимость;

экономичность; точность исполнения; возможные ошибки, которые не должны превышать приемлемого уровня; недопустимость принятия нескольких противоречивых решений по одному вопросу; постоянный контроль за ходом выполнения решения.

Что следует после того, как решение выполнено? Поощрять ли исполнителей? Возникают ли новые проблемы? Делаются ли соответствующие выводы? Ответ на эти вопросы необходимо найти в ходе их обсуждения на практическом занятии.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Акофф Р. Искусство решения проблем. – М.: Экономика, 1982.
2. Афанасьев М.Ю. , Суворов Б.П. Исследование операций в экономике: модели, задачи, решения: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М, 2003.
3. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 1972.
4. Доусон Р. Уверенно принимать решения : как научиться принимать решения в бизнесе и жизни. – М.: ЮНИТИ, 1996.
5. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984.
6. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2000.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992.
8. Раппопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2001.
9. Шебеко Ю. Имитационное моделирование и ситуационный анализ бизнес-процессов принятия управленческих решений. – М.: ТОРА – ИнфоЦентр, 2000

## **ЗАНЯТИЕ 9**

### **Управление трудовыми ресурсами**

#### **Основные вопросы**

1. Механизм образования формальных и неформальных коллективов.
2. Персонал предприятия и его структура. Кадровый потенциал организации.
3. Методы оценки персонала. Основные проблемы.
4. Соотношение понятий власть и влияние. Власть над подчиненным (просьба, указание, распоряжение, приказ).
5. Стилль руководства. Связь между типом организации и стилем руководства.
6. Индивидуальное планирование карьеры менеджера.
7. Причины возникновения конфликтов (межличностных, организационных) и пути их разрешения.
8. Содержание понятия организационной культуры, ее субъективные и объективные факторы.

#### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

Под управлением персонала или менеджментом персонала, понимается система видов деятельности, прежде всего управленческой, как отдельных

менеджеров, так и всего аппарата управления. Предприятие ищет абстрактную рабочую силу, но имеет дело с конкретными людьми. Это порождает две области функций менеджмента персонала:

- руководство людьми (лидерство);
- расчетно-аналитическую работу с цифровым материалом (расчет потребностей в персонале, определение его стоимости и анализ состояния, составление штатного расписания), разработку требований к персоналу.

Понятие руководства персоналом используется в различных вариантах, аспектах и на нескольких уровнях. На уровне предприятия как системы оно включает разработку подсистемы регулируемых отношений. На уровне процессов производства речь идет о непосредственном управлении сотрудниками. На уровне продуктов как о вещественной рабочей силы, которая была задействована при определенной расстановке кадров, руководство персоналом сводится к оценке его результативности.

Менеджмент персонала имеет три уровня, или измерения: оперативный, тактический и стратегический. Они обусловлены различными масштабами задач и временем их выполнения.

Оперативный уровень охватывает непосредственную область деловой активности персонала и соответствующую сферу влияния менеджмента. Здесь представлены все функции управления персоналом, начиная от анализа данных о сотрудниках и кончая расчетом их стоимости, а также руководство персоналом.

Тактический уровень подчеркивает принадлежность работы с персоналом общим процессам менеджмента персонала.

Стратегический уровень включает две важнейшие ориентации производственного менеджмента персонала: на отношения и на информацию. Он призван повысить готовность к конкурентной борьбе, поддержать деловую стратегию, обеспечить прогнозирование сегментов внешнего рынка рабочей силы.

При подготовке к занятию необходимо рассмотреть понятие «рабочая среда». Рабочая среда – это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Число включенных сюда факторов, бесконечные потенциальные вариации каждой переменной и то обстоятельство, что все эти факторы взаимосвязаны и меняются во времени, делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной. Исследователи в области управления и психологии еще очень далеки от того, чтобы полностью объяснить и попытаться научно спрогнозировать влияние рабочей среды на отдельных работников, их поведение. Однако два аспекта окружающей среды настолько сильно влияют на характер поведения работника, что упомянуть о них необходимо здесь. Это – группы и управленческое лидерство.

Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия, группы формируются спонтанно. И, конечно, сама организация, ее подразделения по определению тоже являются группами. Члены группы

формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы. Нормой называются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем в большей степени работник ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами.

В противоположность двум типам формальной организации (командная группа – руководитель и его непосредственные подчиненные, комитет или целевая группа), неформальная организация – это спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то определенной цели. Развитие неформальных организаций основано на социальном взаимодействии, происходит в формальных организациях. Организация – это социальная система. Люди вступают в группы, чтобы обрести принадлежность, помощь, защиту и общение. Первичные характеристики неформальных организаций – это социальный контроль, сопротивление переменам, появление неформальных лидеров и слухи. Неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и начальству. В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, циркуляция ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. Потенциальные выгоды: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, менеджер должен признавать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решения.

При обсуждении темы о неформальных возникают вопросы: Должен ли руководитель вмешиваться в процесс образования и действия неформальных групп? Если участники занятия полагают, что менеджеру следует это делать, то возникает ряд других вопросов: что и из каких источников он должен знать об этих группах? Каким образом можно использовать их деятельность в интересах дела? Каким способом можно «отыскать» лидера неформальной группы? Можно ли превратить неформальный коллектив в формальный? И т.д.

При подготовке и обсуждении вопроса о психологической характеристике коллектива следует обратить внимание на то, что каждый коллектив несет в себе определенные особенности, обусловленные родом его деятельности и условиями, в которых осуществляется его деятельность. Трудовой коллектив промышленного предприятия, коллектив ученых, коллектив учащихся, коллектив суда или прокуратуры, воинский коллектив и другие заметно отличаются друг от друга. Эти отличия обусловлены: количественной определенностью; различием целей, задач и методов работы;



временными рамками; профессионализмом руководителей и исполнителей; стилем руководства и т.д.

В каждом коллективе складываются: свой психологический климат, морально-нравственные нормы, настроения работников и другие психологические черты. Трудовой коллектив не раз и навсегда данное образование. Возникнув по воле руководства, он начинает свое развитие, проходит ряд стадий, меняет одни свойства и качества на другие, взрослеет, стареет и распадается, исчерпав свою миссию.

На каждом из периодов своего развития в коллективе происходят изменения психологического состояния. Они обусловлены притоком в его ряды новых сотрудников и уходом старых, изменениями внутренних и внешних условий работы и другими обстоятельствами. К характеристике психологического состояния коллектива относят:

1. Психологический климат – настроение работников, отношение к делу и людей между собой. Он может быть благоприятным, что ведет к росту производительности труда, и неблагоприятным, снижающим результативность работы.

2. Сплоченность – взаимное тяготение людей друг к другу, единство действий и устремлений, способность отстаивать интересы коллектива и его отдельной личности.

3. Совместимость людей в коллективе – соответствие личных целей, устремлений, ценностей групповым и индивидуальным.

4. Восприятие или отклонение нововведений, степень конформизма, следование традициям, обычаям, привычкам.

Используя предыдущие материалы, следует выяснить объективную и субъективную основы складывающихся отношений в коллективе. Уже на этом этапе изучения менеджмента необходимо обращать внимание на управленческую работу руководителей при налаживании правильных отношений в коллективе. Надо понять весь сложный процесс включения нового сотрудника в коллектив и взаимодействие людей друг с другом, отдельных работников и группы, групп между собой и т.д.

Каждый из обучаемых не один раз переживал процесс вхождения в новый коллектив. Вспомните свои наиболее яркие впечатления и взгляните на процесс с позиций руководителя коллектива. Станет ясно, что и для Вас и для нового сотрудника возникает целый ряд трудностей. Составьте перечень вопросов, которые требуют своего решения для ввода «в строй» нового работника, и обсудите его в группе. При каких условиях можно считать, что работник стал полноправным членом данного коллектива?

Вопрос о взаимодействии человека и коллектива можно начать с выяснения факторов, оказывающих на управленческую деятельность и взаимоотношения большое влияние. Американские ученые Майк Вудкок и Дэйв Френсис в начале 80-х гг. опубликовали книгу «Раскрепощенный менеджер», в которой выделили 11 таких факторов. По их мнению, в течение 10 лет именно они должны оказывать наибольшее влияние на отношения в

коллективе и управленческую деятельность. С тех пор прошло 20 лет. Что изменилось? На занятии необходимо обсудить эти факторы и дать свое заключение.

#### Факторы

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность эффективно управлять собой и своим временем.
2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность прояснить свои личные ценности.
3. Имеется широкая возможность выбора. Поэтому менеджеры должны четко определить цели как выполняемой всеми работы, так и собственные.
4. Организационные системы не в состоянии обеспечить необходимое обучение, требующееся современному руководителю, поэтому каждый менеджер должен постоянно поддерживать уровень своего развития.
5. Проблем становится все больше, и они все сложнее, в то время как средства их решения зачастую ограничены. В связи с этим способность решать проблемы быстро и эффективно становится все более важной частью управленческих навыков.
6. Постоянная борьба на рынке сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимым выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны быть изобретательными и способными гибко реагировать на изменения ситуации.
7. Традиционные иерархические отношения затрудняются, и, естественно, руководителям следует использовать навыки влияния на окружающих, не прибегая к приказам.
8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более современные управленческие приемы и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.
9. Огромные затраты и трудности связаны сейчас с эффективным использованием наемных работников, в связи с чем от каждого менеджера требуется более умело руководить людскими ресурсами.
10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых подходов и борьбы с возможностью собственного «устаревания». Поэтому менеджерам необходимо умение не только самосовершенствоваться, но и помочь другим быстро освоить все передовое.
11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому

менеджер должен уметь объединять сотрудников в группы, которые способны быстро осваивать задачи и показывать хорошие результаты.

Данные факторы желательно рассматривать в связи с конкретными ситуациями, складывающимися в том или ином коллективе.

Необходимо освоить основные понятия, определяющие кадровый потенциал организации.

Численность персонала:

1. Нормативная – (расчетная) установленная НИИ труда, отраслевыми методическими рекомендациями численность руководителей, специалистов и технических исполнителей, произведенная на основе многофакторного анализа функционального разделения труда в сфере управления и обслуживания производства. (Ранее пользовались эмпирическими коэффициентами насыщенности руководителей, специалистов и технических исполнителей на 100 рабочих.) Расчет необходимого количества рабочих определяется по трудоемкости работ: нормам выработки, рабочим местам, а также на основании норм обслуживания агрегатов. При отсутствии нормативов предприятие самостоятельно устанавливает нормативную численность персонала.

2. Списочная – численность официально работающих на предприятии людей. Она определяется на основе нормативной, но часто не совпадает с ней в связи с дефицитом отдельных специалистов и работников соответствующих квалификаций. К списочной численности относятся все работники, в том числе принятые на работу сезонного и временного характера не менее чем на определенное количество дней.

3. Явочная – численность персонала, осуществляющего трудовую деятельность на предприятии. Так, явочное число рабочих в смену – это нормативная численность рабочих для выполнения производственного сменного задания. Явочная численность определяется по формуле как отношение производственного задания (объема работ), умноженного на норму времени к сменному фонду рабочего времени одного рабочего, умноженному на плановый коэффициент.

Изменения в движении персонала на предприятии характеризуются следующими показателями: интенсивность оборота, коэффициент постоянного состава и коэффициент текучести.

Квалификационная характеристика – это совокупность требований к должностному лицу. Она содержит разделы:

1. Должностные обязанности.
2. Должен знать.
3. Должен уметь.

Должностные инструкции – это правила, регулирующие деятельность работников. Должностные инструкции включают следующие разделы:

1. Общие положения (прием на работу, увольнение, оплата, режим и т.д.).
2. Должностные обязанности (виды и порядок работ).
3. Права (решаемые самостоятельно и по согласованию).

4. Ответственность (отчетность, оценка работы, контроль).
5. Участие в информационном обмене и др.

Для того чтобы построить эффективную систему управления трудовыми ресурсами, необходимо рассматривать вопросы в следующей последовательности:

- планирование трудовых ресурсов;
- вербовка (самостоятельная или через специализированные агентства);
- отбор, тестирование, назначение испытательного срока;
- определение заработной платы и льгот;
- профориентация и адаптация;
- обучение и повышение квалификации;
- оценка трудовой деятельности;
- планирование карьерного роста и системы управления продвижением по службе.

Желательно рассмотреть основные разделы плана научной организации труда (НОТ).

#### Разделы плана НОТ

- I. Совершенствование организации рабочих мест (планировка, специализация, оснащение, контроль, освещенность и т.д.).
- II. Улучшение обслуживания рабочих мест (обеспечение сырьем, материалами, заготовками, инструментом, наладка, уборка, транспортировка и т.д.).
- III. Совершенствование разделения и кооперации труда (выработка наиболее рациональных форм труда, совершенствование профессий и специальностей).
- IV. Внедрение передовых методов и приемов труда (рационализация трудовых движений, фиксирование, анализ и распространение лучшего опыта работников).
- V. Совершенствование нормирования и оплаты труда (включение в процесс самих работников, применение материального и морального стимулирования).
- VI. Укрепление дисциплины труда и преданности предприятию (распорядок дня, соблюдение требований технологического процесса, отношение к предметам и средствам труда, взаимопомощь и поддержка в процессе труда).
- VII. Повышение квалификации работников (курсы переподготовки и повышения квалификации, обмен передовым опытом работы, деловые игры и т.д.).
- VIII. Улучшение условий труда и отдыха (научно обоснованные режимы труда, перерывы в работе, охрана труда, техника безопасности, психологическая разгрузка, гигиена).
- IX. Совершенствование организационной культуры (повышение культурного уровня работников, культурные программы, экскурсии,

кружки, этика и эстетика, язык делового общения, поддержание высокого мнения о своем предприятии).

- Х. Повышение полезности использования рабочего времени (устранение отвлечения работников от своего дела, длительных и многочасовых совещаний и собраний, нарушений ритмичности трудового процесса, а также соблюдения режима экономии прошлого и живого труда).

### **Основы власти**

**Экономические** – собственность на землю, производственные мощности, технологии, финансовые, сырьевые, энергетические и другие ресурсы и резервы.

**Правовые** – правовые акты (трудовые договоры, контракты и пр.), которые регулируют отношения работодателя (собственника) и должностного лица, нанятого для руководства организацией или ее частью. Основу правовой власти составляют принятые законы данного государства. Трудовую власть называют административной.

**Социальные** – власть, закрепленная трудовым коллективом или общественной организацией как право представлять и защищать материальные и социальные права и интересы сотрудников перед государством и администрацией, разрешать конфликтные ситуации и трудовые споры.

**Моральные** – высокий профессионализм и компетентность руководителя, его морально-нравственные принципы и нормы, разделяемые обществом и данной организацией. Моральные основы власти могут иметь и харизматические лидеры, и руководители с демократическим, более мягким стилем управления.

**Традиционные** – власть, основанная на традициях, обычаях, верованиях и т.д. (наследственная – монарх; выборная – президент; законодательная, исполнительная власть – федеральная, региональная, местная власть). В тоталитарном государстве – власть диктатора, армии клики или правящей партии.

**Стиль руководства** – это манера поведения и действия руководителя по отношению к подчиненным, тип власти, которую он использует, методы работы с внешней средой, способы влияния на людей.

Для менеджера вопрос о власти является одним из ключевых, центральных и определяющих в его профессиональной деятельности. Поэтому важно хорошо знать основы и источники власти, способы и приемы практического применения власти и ее реализации, соотношение понятий «власть» и «влияние», а также вытекающее из этого стиля управление.

Необходимо подробно выяснить вопрос о происхождении, основах и источниках власти. Человеческое существование немыслимо без власти. Отсутствие власти неминуемо ведет к анархии, неразберихе и хаосу, а в конечном итоге – к краху любой организации, поражению, бедам и лишениям людей. Не случайно человечество с древнейших времен использует власть как

средство и функцию взаимосвязи, взаимодействия между людьми и группами людей.

**Формальная власть** – это узаконенное право распоряжаться действиями людей, использованием их потенциала, расходом финансовых и иных резервов и ресурсов в определенных размерах. Это власть без должного влияния.

**Реальная власть** – это действительная власть руководителя с законными правами и подкрепленная авторитетом, влиянием, способностями, связями и т.д. Большой реальной властью может обладать руководитель, формальная власть которого незначительна, но влияние на других – огромно.

**Лидер** – в общепринятом понятии глава, руководитель политической партии, общественной или другой организации. В американской теории лидерства (теории великих людей) лидер – это человек, обладающий лучшим набором качеств: уровень интеллекта и знаний, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование, высокая уверенность в себе. Бихевиористская школа трактует лидерство не с точки зрения набора качеств, а поведения, отношения к подчиненным. Более поздние исследования показали, что лидер проявляет себя эффективнее, когда он учитывает ситуационные факторы, включающие потребности и личные качества подчиненных, характер задания, воздействие среды, информацию и т.д.

**Теория «Х» и «Y» Мак-Грегора.** В теории «Х» авторитарный лидер полагает, что подчиненные:

- изначально не любят трудиться, при любой возможности бросают работу;
- не имеют честолюбия, стараются избежать ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили;
- больше всего стремятся к защищенности;
- чтобы заставить их трудиться, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания.

Следовательно, необходима жесткая централизация власти.

В теории «Y» демократический лидер считает:

- труд есть процесс естественный. Если условия благоприятные, то и люди будут принимать на себя ответственность и даже стремиться к ней;
- если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль;
- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;
- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.
- Следовательно, необходима децентрализация управления.



Рис. 2.3

**Управленческая решетка** (Р.Блэйка и Д. Моутон) – это концепция подхода к эффективности управления посредством двух критериев: 1) забота о человеке и 2) забота о производстве (на схеме рис. 2.3 соответственно вертикальная и горизонтальная оси). Блейк и Моутон описывают пять позиций, возможных при различных стилях руководства и степени направленности или на человека, или на производство.

**Адаптивное руководство** – применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией.

Рассматривая сущность и природу конфликта необходимо вначале остановиться на нежелательных аспектах конфликта: агрессия одной из сторон, угроза, споры, враждебность и нападение, война и т.п.

Однако во многих ситуациях управленческой деятельности конфликт помогает выяснить истину и служит основой для позитивного решения проблем.

После краткого разбора примеров из хозяйственной практики необходимо обратить внимание на характеристику основных типов «конфликтных» личностей. Можно определить последствия дисфункциональных конфликтов, дать анализ причин стрессов, возникающих в процессе развития конфликтов, и мер, принимаемых руководством в устранении негативных последствий (стрессовых ситуаций) разрешения конфликтов.

При разборе причин, приводящих к конфликту, необходимо знать, что не всякий конфликт имеет негативную сторону. Если, например, в спор вступили два инженера, отстаивающие каждый свой проект, то в ходе разрешения такого рода конфликта можно выбрать наилучший проект. В то же время хорошо известно, что есть такие «спорщики», которые не могут не спорить, даже если они не правы.

Роль руководителя и состоит в том, чтобы точно определить, какой возник конфликт: функциональный, ведущий к повышению эффективности работы, или, наоборот, дисфункциональный.

В теории менеджмента исследованы несколько типов конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и коллективом и межгрупповой.

Данное нами определение конфликта, на первый взгляд, не относится к внутриличностному, но если работник получает противоречивые или взаимоисключающие задачи, то у него возникает внутренний конфликт, который в дальнейшем может перерасти в межличностный.

Самый распространенный вид конфликта – межличностный. Чаще всего на производстве это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, рабочую силу, рабочее время и т.д. Реже, но встречаются такие конфликты, как столкновения личностей, различных типов характеров, взглядов и ценностей. Эти люди совместно работать будут плохо, затрачивая много времени на развитие конфликта и полную победу над «противником».



Противоречие между личностью и коллективом (группой) зависит от многих причин: характер группы – формальная или неформальная; норм и правил, принятых группой; личности, имеющей свое мнение. Сложными для разрешения являются конфликты между руководителем и группой сотрудников, когда ни одна из сторон не идет на компромисс.

Межгрупповой конфликт может нанести предприятию значительный урон, так как в него входят представители структурных подразделений, отделы, творческие группы, руководители разных уровней, штабной и линейный персонал, дневная и ночная смены и т.д.

К основным причинам конфликтов следует отнести: разные цели и представление о ценностях, манера поведения и жизненный опыт; плохие коммуникации, слухи, сплетни и т.д. Особо опасными являются конфликты при неудачном, неблагоприятном течении дел.

К методам расширения конфликтов относятся: разъяснение требований к данной работе; координация, разобщение или интеграция сторон; постановка новых целей и задач; пересмотр структуры системы вознаграждений; уклонение от конфликта; сглаживание противоречий; принуждение одной из сторон к компромиссу.

В ходе работы с рекомендованной литературой важно уяснить две основные проблемы:

1) общие понятия об организационной культуре, в которую входят вопросы социальной ответственности и этики, общепринятые ценностные ориентации, условия формирования, поддержания и изменения организационной культуры; 2) модели организационной культуры, которые включают национальные особенности и конкретные модели, созданные учеными различных стран.

Начало рассмотрения вопроса – «Понятие организационной культуры» необходимо посвятить выяснению теоретических положений и различных подходов к данной проблеме.

*Первый подход.* Понятие об организационной культуре включает сложную композицию, состоящую из важных положений: философию и идеологию управления, принимаемые большей частью организации, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы.

*Второй подход.* Принятие организационной культуры можно трактовать как: образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организаций; ценности, которых придерживается каждый индивид; «символика», посредством которой ценностные ориентации передаются другим членам организации.

Необходимо разобрать содержание организационной культуры.

Ценностные ориентации – это личные представления сотрудников о добре и зле, о справедливости и несправедливости в действиях и поступках как сотрудников и руководства, так и собственных морально-нравственных норм и принципов, наиболее ценные для организации события, традиции, устои, правила, процедуры и т.д.

Субъективная организационная культура – восприятие сотрудниками общих правил поведения и дисциплины и следование им в повседневной жизни, форма одежды, культура речи, исполнительность, подражание манерам руководителя, отношение к выше и нижестоящим по должности сотрудникам, клиентам и т.д.

Объективная организационная культура – состояние материально-вещественного фактора организации, внешний вид зданий, сооружений, место их расположения, оформление прилегающих территорий, внутренний комфорт, удобства, состояние активной части производственных фондов, освещенность рабочих мест, объем пространства, комнаты отдыха, приема посетителей, столовая, буфеты, стоянки для автотранспорта, коммуникации, уровень решения социальных вопросов и т.д.

Содержание организационной культуры (Ф. Харрис и Р. Моран в 1991 г. предложили следующие 10 пунктов):

- 1) осознание себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационная система и язык общения;
- 3) внешний вид, одежда и представление себя на работе;
- 4) что и как едят люди в перерывах на работе, привычки и традиции в этой области;
- 5) осознание времени, отношение к нему и его использование;
- 6) взаимоотношения между людьми;
- 7) ценности и нормы;
- 8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то;
- 9) процесс развития работника и его образование;
- 10) трудовая этика и мотивирование.

Этика менеджера – это поведение или действия руководителя в соответствии с общепринятыми нормами. Этика позволяет понять, что следует делать, а от чего надо воздержаться. В отечественной литературе по менеджменту сформулирован ряд этических норм, которым следует профессиональный руководитель. К ним относятся:

- любовь к своему делу, убежденность в его полезности для фирмы, общества и государства;
- умение работать с такими людьми, какие есть, исходить из предположений, что люди изначально хотят и умеют работать, если для этого есть условия;
- вера в успех предприятия, творчество, отношение к менеджменту как к искусству;
- цивилизованное отношение к конкуренту и конкурентной борьбе;
- убежденность в приоритете общефирменных целей и задач над личными, вместе с тем уважение личности и ее целей;
- стремление к новым знаниям, умение применять достижения науки и техники, использовать новейшие технологии, открытия и изобретения;
- признание прав частной и других форм собственности, соблюдение юридических законов и указов;

- уважение и поощрение профессионализма, обязательности и компетентности в работе сотрудников;
- верность слову, честность и порядочность;
- высокая общая культура, грамотность, коммуникабельность, деловитость, чувство меры во всем и др.

Из приверженности менеджера к данным и другим положительным, этическим нормам складывается стиль его руководства и имидж предприятия.

Этика руководителя – правила знакомства, ведение деловых переговоров и переписки, культура оформления деловых документов, строгое следование протоколу деловых встреч, уместная для обстоятельств, времени и места одежда, манеры, тон, речь, умение преподнести и принять подарок и т.д.

### **Список рекомендуемой литературы**

1. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юрист, 1999.
2. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. – М.: ИНФРА – М, 2000.
3. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера.- М.: Экзамен, 1999.
4. Йеспер Кунде. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
5. Маусов Н.К., Безделов Д.Е. Управление карьерой: Учебное пособие. – М.: Рос. экон. акад., 1999.
6. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000.
7. Тренев В.Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. – М.: Приор, 2002.
8. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Научно-практическое пособие. – К.: МАУП, 1999.
9. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МАУП, 1999.

## **ЗАНЯТИЕ 10**

### **Эффективность управления и этапы развития организации**

1. Закон развития организации. Основные этапы.
2. Основные задачи, решаемые менеджерами на этапе создания организации.
3. Управленческие проблемы при переходе из стадии создания (младенчества) организации в стадию роста.
4. Сущность и формы проявления этапа быстрого роста жизненного цикла развития организации.
5. Причины возможных конфликтов и кризиса на этапе зрелости развития организации.
6. Проявление кризисных явлений на этапе старения организации.
7. Управление по критерию производительности

8. Основные тенденции мирового развития, которые являются ориентирами для организаций 21 века.

#### **Рекомендации к самостоятельной подготовке**

Организация является весьма сложным объектом. В процессе своего существования она меняется во времени: имеет свое прошлое, существует в настоящем и планирует будущее.

Закон развития гласит: в процессе жизнедеятельности организации проходят необратимые и закономерные изменения направленные на максимальное использование энергетического потенциала для достижения поставленной цели, в результате чего происходит качественное изменение состояния организации. Энергетический потенциал организации определяется не только потенциалом материальных ресурсов, но и возможностями коллектива, зависящими от интеллектуальной и профессиональной подготовленности его членов, а также от общего психологического и эмоционального настроя.

Для организаций так же, как и для многих других явлений применимо понятие жизненного цикла. В процессе самостоятельной подготовки участники данного семинара должны рассмотреть все основные этапы жизнедеятельности организации, их особенности и формы проявления, необходимые управленческие мероприятия при переходе от одного этапа к другому. Следует выделить следующие этапы жизненного цикла развития предприятия: создание (выхаживание, младенчество), рост (быстрый рост), стабильность (зрелость), спад (старение), ликвидация. Существует много моделей жизненных циклов предприятия. В чем-то они схожи, в чем-то отличны. Однако основной принцип, который заложен во всех моделях, можно выразить следующим образом: «кто предупрежден – тот вооружен». Только постоянное внимание и вдумчивая оценка ситуации на родном предприятии поможет владельцу и/или топ-менеджеру избежать преждевременной смерти компании и с честью выйти из любых возрастных кризисов. Для этого надо как можно чаще задавать себе вопросы о том, на какой стадии жизненного цикла находится организация, какие проблемы роста преодолены, идентифицированы ли текущие проблемы роста, выявлять текущие организационные задачи на данном этапе жизненного цикла.

Важнейшим фактором успешного развития любой организации является умение сосредоточиться на проблемах, присущих именно данному этапу развития. Сегодня широкой популярностью пользуется теория жизненных циклов Адизеса, которая рассматривает развитие организации как последовательность стадий (циклов) ее изменений. Данный подход концентрирует внимание на двух основных параметрах – гибкость и управляемость. При этом молодые организации рассматриваются как гибкие, но слабо контролируемые, а зрелые – наоборот, менее гибкие, но демонстрирующие более высокую способность к самоконтролю. Преимущества данного подхода в том, что он анализирует развитие

предприятия в динамике, а это позволяет более успешно применять его на практике.

Итак, первый этап существования предприятия по Адизесу - «Выхаживание». Это этап формирования собственно бизнес-идеи, время мечтателей и стратегов. И уже здесь будущего предпринимателя поджидает первая ловушка – умная, порой даже гениальная идея может родиться у многих, но лишь единицы оказываются настолько преданы ей, чтобы не отступить, столкнувшись с необходимостью действовать. Естественным (и правильным) поведением предпринимателя на данном этапе является энтузиазм и приверженность идее, желание поделиться ею с окружающими, услышать их оценку. Важно помнить, что пока идея еще не воплотилась в жизнь, все держится на доверии к организатору, поэтому предприниматель должен быть гибким в своих решениях и реально смотреть на мир. Какую именно услугу или продукт будет выпускать предприятие, каков портрет потенциального потребителя, кто конкуренты, какие ресурсы необходимы для осуществления идеи и какие ресурсы можно привлечь, когда будет реализована идея – только при наличии четких ответов на данные вопросы и безусловной преданности, настойчивости и веры возможно дальнейшее успешное развитие дела. Вероятны также проблемы, связанные с тем, что носители идеи и предпринимательской энергии не смогут найти общий язык, а преданность идее и энтузиазму могут превратиться в фанатизм и склонность к неоправданному риску. Таким образом, «застревание в мечте», недостаток начальных финансовых ресурсов и недооценка рыночных угроз способны привести к смерти в самом начале существования компании.

Организации, выжившие при рождении, переходят в следующую стадию своего существования – так называемое «Младенчество». Когда все идеи уже обдуманы, человеческие и материальные ресурсы задействованы, дело начато – заканчивается период раздумий и наступает время активных действий. В этой ситуации крайне важно, чтобы основатель оказался трудолюбивым и ориентированным на результат, поскольку сейчас его главная задача – переход от планов к результатам. Первый из возможных кризисов на данном этапе – конфликты между хозяином (он же непосредственный руководитель) и некоторыми подчиненными, связанные с тем, что руководство интересуется результаты работы последних, а не их мнение по поводу сложившейся ситуации. В данном случае существует лишь одно решение – организации нужны деятели, а не мечтатели.

Для предприятия на этой стадии развития является нормой нечеткая структура, небольшой бюджет, практическое отсутствие процедур и правил ведения бизнеса, отсутствие жестких должностных рамок, вечная нехватка работников, слабая субординация, нежесткая система найма на работу или оценка выполнения заданий. Отсутствие долгосрочных планов и конкретной стратегии также является нормой. При этом любые попытки форсирования событий по данным направлениям до перехода на следующий этап развития грозят кризисом и переходом на этапы спада, минуя дальнейший рост и

расцвет. На этом этапе руководителю также важно уметь концентрировать власть в своих руках и гибко реагировать на многочисленные кризисные ситуации, будучи ориентированным не на людей, а на результат.

Необходимы два условия, чтобы избежать смерти - постоянный приток денежных средств (за счет продаж, кредитов или как-то иначе) и незыблемая преданность основателя своему детищу.

Первой ловушкой следующего этапа «Быстрого роста» является самоуверенность – ведь организация не только выжила, но даже процветает. Создается впечатление бескрайних возможностей, открывающихся перед компанией. И тут-то поджидает вторая ловушка – стремление объять необъятное и неумение правильно определить приоритеты. Единственный шанс выжить – четко установить, чем организация не будет заниматься. Кроме того, сохраняющаяся система принятия авторитарных решений неизбежно ведет к возникновению ошибок в руководстве предприятием, а отсутствие правил и сколько-нибудь четкого распределения обязанностей в коллективе - оборачивается хаосом. Словом налицо очередной кризис роста. Помимо описанных, на этапе «Быстрого роста» есть еще несколько критических моментов.

**1. Кризис перехода к профессиональному менеджменту возникает,** когда предпринимательский подход к управлению (на основе интуиции) должен быть заменен на профессиональное управление (на основе знаний). Необходимо одновременное решение трех задач: освоение делегирования полномочий, изменение системы управления (формирование функциональной структуры, норм и правил, перераспределение ролей и обязанностей, создание системы вознаграждения), смещение целей (от абстрактного успеха — завоевание права на жизнь — к созданию эффективной бизнес-модели). В частности, это весьма тяжелый этап для основателя фирмы, поскольку его способностей и возможностей уже не хватает для полноценного управления предприятием в одиночку — ощущается нехватка времени и зачастую специальных знаний. В данном случае крайне важно осознанное делегирование полномочий власти и децентрализация. Если этого не произойдет, сработает очередная ловушка — предприятие просто погибнет из-за амбиций его же основателя. Как правило, в компании появляются новые люди и формируются конфликты между старыми и новыми сотрудниками, основателями и профессиональными менеджерами, корпоративными и индивидуальными целями основателей и ключевых сотрудников. Возможен также конфликт между сотрудниками, ориентированными на предпринимательство и креативность, и сотрудниками, ориентированными на эффективность и администрирование.

**2. Кризис автономности** состоит в необходимости поиска / баланса между следованием правилам и личной инициативой, формировании системы принятия и согласования решений. В результате появляются подразделения и отдельные сотрудники, которые не находят соответствующего баланса, недостаточная трансляция видения будущего и стратегии на средний

управленческий уровень. Возникают систематические управленческие сбои, которые ведут к реформированию подразделений. Как результат — появляется неустойчивость, неуверенность в будущем на среднем управленческом уровне. Многие сотрудники могут начать покидать организацию.

**3. Кризис корпоративных отношений.** Преодоление двух предыдущих кризисов ведет к формированию сильного менеджмента и постепенного смещения власти от собственников к менеджменту. Собственники постепенно переключают внимание с проблем роста компании на капитализацию и доходность, хотя потребность в притоке собственного капитала сохраняется. Возникает дилемма инсайдерского контроля — противоречие между ориентацией на рост компании и сохранением контроля.

**4. Кризис управляемости** состоит в необходимости существенной децентрализации организационной структуры — переходу к стратегическим единицам бизнеса, центрам компетенции, центрам прибыли, территориальным офисам. Все это усложняет процессы координации, которые еще не выстроены. Менеджеры среднего звена децентрализованной организации получают большие полномочия. Необходимо быстро выстроить эффективные модели в децентрализованной среде. Различные подразделения справляются с этой задачей с разным темпом и эффективностью. Резко нарастает число локальных проблем и увеличивается объем информации на верхнем уровне управления. Возникает потребность в структурировании проблем и информации. В указанной ситуации менеджмент может воспринять ситуацию как утрату управляемости и предпринять меры восстановления централизованной системы управления.

Итак, основными ловушками на данном этапе являются: нежелание или неумение основателя делегировать властные полномочия профессиональным менеджерам, отсутствие нормальных информационных потоков внутри компании, отсутствие четких функциональных обязанностей для каждого работающего и норм поведения. Тревожным признаком также должно стать, если приоритетами компании остаются качественные, а не количественные показатели. Неприятны, но нормальны в данной ситуации конфликты между основателем компании и нанятым профессиональным менеджером, корпоративными целями отдельных сотрудников, между новичками и «старожилами» предприятия, неприятие новой политики некоторыми работниками и т. п. К сожалению, не существует единых правил ликвидации описанных проблем, и тяжесть принятия конкретных решений всегда ложится целиком на плечи руководителя.

Впрочем, при своевременном реагировании организация имеет все шансы выбраться из данного кризиса и перейти к следующему уровню — этап «Зрелости», или «Расцвета». На этом этапе, в принципе, при соблюдении определенных условий можно находиться сколько угодно долго.

Как и в жизни человека, для организации расцвет — это когда она «уже все знает, но еще все может». Это стадия зрелости, в которой:

- уже существует организационная структура, где нашли свое место творчество и перспективы развития, определены четкие служебные обязанности для каждого сотрудника;
- есть ориентированность на результат, что позволяет предприятию максимально удовлетворять потребности клиентов;
- функционирует система планирования и контроля за выполнением поставленных задач;
- прибыли и продажи растут;
- возникают дочерние предприятия.

Главным камнем преткновения на данном этапе является угроза самоуспокоения, потери предприимчивости, отсутствие «свежей крови», что ведет, в конечном счете, к стабилизации, которая является началом конца для предприятия. Ее симптомы — потеря гибкости реакций на внешние и внутренние перемены, пессимистические оценки перспектив роста, нежелание и боязнь выхода на новые рынки и освоение новых технологий. Кроме того, руководителя должно насторожить, если окажется, что в организации гораздо охотнее вспоминают о великих прорывах прошлого, вместо того чтобы планировать будущее, и межличностные отношения занимают персонал куда больше, чем непосредственные обязанности.

Назревает **кризис доверия**. Постепенно система координации настраивается на рост стоимости компании. В подобной ситуации линейные менеджеры должны научиться ориентироваться на более широкие интересы, чем интересы их подразделения. Менеджмент верхнего уровня все больше отдаляется от оценки положения на рынках к восприятию лишь экономических показателей. Увеличивается разрыв между линейными менеджерами и штаб-квартирой. Возрастает бюрократизация. Может возникать расслоение в корпоративной культуре — аристократы наверху и «рабы» внизу.

Нежелание рисковать и искать нестандартные формы решений ведут к тому, что организация просто не успевает за быстро меняющейся ситуацией, и как следствие — ухудшается качество работы. При переходе к дальнейшим стадиям старения уже не возникает катаклизмов, как в процессе роста. Оттого они еще более опасны.

На этапе «Старения» организация все еще обладает значительными денежными ресурсами, в ней еще работают люди, озабоченные будущим предприятия, все еще предпринимаются попытки введения инноваций. Но основная часть средств расходуется на развитие бюрократической системы, внутреннее обустройство (например, переезд в новый, более шикарный офис и т. п. «представительские» нужды). Попытки как-то изменить ситуацию со стороны отдельных работников встречают дружное неприятие остальных членов коллектива, а инновации тихо гложут в повседневной рутине. Консерватизм во всем — от одежды до распределения средств и схемы принятия решений — вот основной девиз организации, пребывающей в стадии «Старения». Посему на первый план выступают личные амбиции каждого, кто



в ней работает. Это в свою очередь означает еще большее снижение эффективности предприятия. И если ситуация не изменится коренным образом, за стадией «Старения» неминуемо следуют бюрократизация и ликвидация.

К сожалению, чудес не бывает, и предприятие, вошедшее в фазу «Старения» или «Аристократизма», неумолимо движется к умиранию. В то же время, если владелец предприятия правильно оценит ситуацию (ибо главной ловушкой здесь является удовлетворенность и успокоенность вместе с верой, что так продлится вечно), выход из кризиса еще возможен. При осознании опасности и грозящих последствий еще возможен эффект от радикальных действий — изменения целей, системы мотивации персонала, введение инноваций и т. п.

Рассматривая вопрос управления по критерию производительности необходимо понимать, что это фактически то же самое, что и эффективное управление в любом другом контексте. С точки зрения системного подхода, на производительность организации влияют многочисленные факторы, как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе. Поскольку все эти факторы влияют и друг на друга, то можно сказать, что ясных, абсолютных путей к повышению производительности не существует. Многие попытки повышения производительности провалились именно потому, что руководители не предвидели возможных результатов предпринятых ими усилий. И, что очень важно, разработчики мероприятий не учитывали взаимосвязь факторов и переменных, т.е. отсутствовал комплексный подход к планированию и проведению работ.

Главная проблема многих отечественных предприятий состоит в неспособности менеджмента управлять организацией в соответствии с современными условиями экономической действительности. Отсутствие четкого видения перспективы, стратегии и тактики развития позволяет расти и получать доход до тех пор, пока не израсходуется весь начальный базовый потенциал, сопутствующий успеху организации. На первой стадии организация переживает состояние более или менее слабого беспокойства – все вроде бы хорошо, но в то же время что-то не получается. Незаметно теряются конкурентные преимущества, хотя получение операционной прибыли и прохождение денежных потоков происходит в нормальном режиме. Если этот период (кризис стратегии) уже пройден, то копания начинает нести убытки это этап массовых инвестиционных и операционных ошибок. Последняя стадия развития кризиса – это кризис платежеспособности. Очень быстро теряются оборотные средства, организация переходит в стадию банкротства. Характерно, что на начальных стадиях развития кризиса пространство для действий велико, а потребность в действиях мала. На последнем этапе все наоборот – возможность существенных изменений незначительна, а потребность в действиях очень велика.

В современном бизнесе все начинается со стратегии, поэтому при подготовке к восьмому вопросу семинарского занятия необходимо понять

какие основные тенденции определяют развитие экономических форм организаций в 21 веке, их содержание и направленность. Учитывая и ориентируясь на эти тенденции, руководители организации смогут вовремя адаптировать и реструктуризировать основные аспекты ее деятельности. Необходимо выделить следующие основные мировые тенденции:

- информационно-коммуникационная революция и развитие «информационной экономики»;
- глобализация экономики, экономических отношений и социокультурных процессов;
- тотальное распространение новых типов сетей;
- всеобщее повышение значения нематериальных элементов современного производства;
- распространение проектного подхода во все сферы организации экономики и общественной жизни;
- превращение практически всех типов деятельности и традиционных отраслей экономики в сферу услуг;
- технологизация инновационных процессов практически во всех областях деятельности;
- непрерывное развитие форм организации и управления;
- превращение учебно-образовательной деятельности в ведущее содержание и ключевой фактор экономического развития.

#### **Список рекомендуемой литературы**

1. Бил Гейтс. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Эксмо-Пресс, 2001.
2. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Дело и сервис, Финпресс, 2000.
3. Грейсон Дж.К.мл., О'Делл К.Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
4. Друкер П. Управление, направленное на результат. – М, 1995.
5. Дункан Джек У. Основопологающие цели в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М.: Дело,1996.
6. Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
7. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 2000.
8. Рассел Д.Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК, 2002.
9. Рогожин С.В., Рогожина Т.В. Теория организации. – М.: Экзамен, 2004.

### 3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ И ЗАДАЧИ

1. Менеджмент как вид деятельности - это:

- а) управление производственной деятельностью;
- б) искусство во взаимоотношениях с людьми, которое требует исключительных личных способностей и таланта;
- в) административные навыки по координации деятельности сотрудников организации;
- г) процесс оптимизации человеческих, материальных, информационных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей.

2. Формальные организации представляют собой:

- а) зарегистрированные в установленном порядке организации;
- б) организации, не ведущие хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли;
- в) группу людей внутри организации, объединенных общими интересами и стремящихся к достижению единой цели;
- г) коммерческие организации, наделенные правом собственности.

3. Система управления организацией:

- а) сотрудники организации, дающие поручения подчиненным и контролирующие своевременное выполнение задания;
- б) набор взаимодействующих между собой звеньев и подразделений, обеспечивающих решение задач управления;
- в) руководитель организации и его заместитель;
- г) устойчивая связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций.

4. Основными объектами менеджерского анализа социально-технических факторов внутренней среды организации являются:

- а) цели, структура, задачи, технологии, люди;
- б) административный аппарат, финансы, нормативные документы, материальные потоки;
- в) показатели использования основного капитала, обратного капитала, трудовых ресурсов, природных факторов, политики ценообразования;
- г) издержки, доход, объем реализации продукции, цена рентабельность организации.

5. Название управленческой концепции, зародившейся в 60-70х годах XX века:

- а) процессный подход;
- б) школа административного управления;
- в) системный подход;
- г) ситуационный подход.

6. Объекты внешней среды организации:

- а) люди и организации, с которыми рассматриваемая организация непосредственно взаимодействует;
- б) природные и климатические условия, в которых функционирует рассматриваемая организация;
- в) все то, что находится за пределами данной организации;
- г) формальные и неформальные организации и объединения.

6. *Задача.* Предприятие выпускает продукцию со следующими характеристиками.

	Ситуация на рынке		Потребительская оценка		Экономические показатели	
	Доля рынка	Характеристика рынка	Отношение к цене	Потребность к продукции	Прибыль, ден. ед.	Объем инвестиций
1	0,6	Возрастающий	Приемлемая	Высокая	40	300
2	0,7	Сокращающийся	Высокая	Средняя	70	500
3	0,5	Возрастающий	Высокая	Высокая	20	100
4	0,2	Сокращающийся	Приемлемая	Низкая	30	400
5	0,6	Стабильный	Низкая	Средняя	80	1200
6	0,2	Возрастающий	Низкая	Высокая	10	150

7.1. Выбрать стратегию организации относительно каждого товара, применяя матрицу «товар-рынок» (матрица стратегий И.Ансоффа).

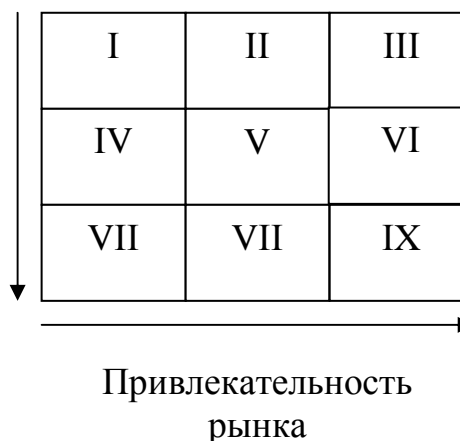
7.2. Указать номер товара согласно трем различным вариантам конкурентной стратегии в модели М.Портера:

Стратегическая цель	Стратегическое преимущество	
	Неповторимость товара с точки зрения покупателя	Преимущество по затратам
Весь рынок	I. Дифференцирование	II. Лидерство в издержках (массовость)
Сегмент рынка	III. Концентрация на сегменте (стратегия фокусировки)	

Номер стратегии	Номер товара
I	
II	
III	

7.3. Обозначить напротив типа каждой из стратегий модели «привлекательность рынка – преимущество в конкуренции» Mc Kinsey номер стратегических позиций и номер товара.

Преимущества в  
конкуренции



Тип стратегии	Номера	
	Страт. позиции	Товар
1. Стабилизация, избирательный рост		
2. Избирательный рост		
3. Прогрессивное развитие и инвестирование		
4. «Сбор урожая»		
5. Ликвидация		

8. Бюрократическая структура организации (согласно определению М.Вебера) предполагает следующий тип департаментализации:

- а) матричную структуру;
- б) функциональную или дивизиональную структуру;
- в) проектную структуру или конгломераты;
- г) выделение «центров ответственности».

9. Тресты представляют собой объединения:

- а) различных предприятий, ранее принадлежавших разным предпринимателям, которые сливаются в единый производственный комплекс, теряя свою юридическую и хозяйственную самостоятельность;
- б) фирм одной отрасли (как правило), которые вступают между собой в соглашение, касающееся преимущественно совместной коммерческой деятельности;
- в) предпринимателей, предусматривающее особый порядок распределения прибылей между участниками;
- г) самостоятельных предприятий, связанных посредством системы участия, персональных уний, патентно-лицензионных соглашений, финансирования.

10. Делегирование линейных полномочий в организации:

- а) носит рекомендательный характер;
- б) носит характер обязательных согласований;
- в) создает возможность параллельных полномочий;
- г) создает иерархию уровней управления.

11. Двухфакторная содержательная теория мотивации в менеджменте была предложена:

- а) А.Маслоу;
- б) Д.МакКлеландом;
- в) Ф.Герцбергом;
- г) В.Врумом.

12. Основное положение современных процессуальных теорий мотивации заключается в следующем:

- а) поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим;
- б) необходимо рассматривать мотивацию как процесс управления выбором;
- в) следует обращать внимание, прежде всего, на группу гигиенических факторов и мотиваторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение;
- г) мотивационные факторы – это потребность в успехе, власти и принадлежности.

13. «Теория справедливости» (мотивация сотрудников с позиций равенства) Дж. Адамса утверждает, что мотивацией сотрудников является:

- а) сопоставление результатов своей работы и меры вознаграждения с результатами других;
- б) уроки и опыт предыдущей работы, что позволяет избегать тех заданий, которые приводят к нежелательным результатам;
- в) положение, что «чем лучше и плодотворнее сотрудники работают, тем сильнее у них чувство удовлетворенности»;
- г) физиологические потребности и необходимость в безопасности.

14. *Задача.* Предприятия занимаются производством и продажей хлебобулочных изделий. Основные потребители продукции – население города. Уровень конкуренции достаточно высок. Существуют другие производители, которые выпускают аналогичную продукцию. Реализация продукции осуществляется через сеть розничной торговли - супермаркеты и хлебные ларьки (с ними заключены договора о регулярных поставках). Основное конкурентное преимущество – цена и качество хлебобулочных изделий. Структура предприятия состоит из следующих подразделений: руководство, включая директора, главного инженера, технолога и главного бухгалтера, отдел снабжения, участок подготовки сырья, цех выпечки, участок

упаковки, участок переработки отходов, отдел доставки, финансовая служба (планово-экономический отдел и бухгалтерия), охрана. Руководством предприятия разрабатывается новая стратегия развития. Основным элементом этой стратегии – расширение ассортимента продукции, с использованием имеющихся производственных мощностей, сохранения уровня качества продукции, ориентации цены на среднерыночный диапазон. Основное сырье, используемое в производстве: различные сорта муки, дрожжи, соль, сахар, растительное и сливочное масло, наполнители, очищенная вода. Возникает задача построения эффективной системы контроля на всех этапах производственной цепочки.

14.1. Необходимо разработать содержание, методы и формы трех видов контроля производственной деятельности указанного предприятия:

- предварительный контроль;
- контроль текущей деятельности;
- заключительный контроль.

14.2. Предложите вариант использования метода МВО (management by objectives) для построения системы оценки качества продукции для данного предприятия.

14.3. Следует рассмотреть возможность внедрения системы контроллинга как процесса обеспечения выживаемости предприятия на этапах стратегического и тактического управления.

15. Невербальными преградами на пути межличностного информационного обмена являются:

- а) отсутствие обратной связи в коммуникационных процессах;
- б) семантические барьеры информационного обмена;
- в) неэффективность принятой в организации системы выдачи распоряжений руководителями подчиненным;
- г) отсутствие подтверждения смыслового информационного послания, кроме прямой речи.

16. Неформальными коммуникациями в менеджменте (информационной связью) являются:

- а) коммуникации по «восходящей»;
- б) коммуникации между различными подразделениями организации;
- в) нерегламентируемый информационный обмен в организации;
- г) обмен информации между руководителем и группой сотрудников.

18. *Задача.* Фирма изучает возможность производства и сбыта упаковочного материала для хранения пищевых продуктов. Проект может основываться на большой или малой производственной базе. Рынок для реализации продукции может быть благоприятным или неблагоприятным. Возможен вариант – вообще ничего не производить, т.е. отказаться от развития данного направления деятельности.

Анализ рыночной ситуации позволил выделить три возможных варианта принятия управленческого решения.

- I. Создать большое производство – прогнозируемый результат – 200 тыс. грн. получения чистой прибыли; при неблагоприятном развитии ситуации объем убытков составит 180 тыс. грн.
- II. Опытное производство дает 100 тыс. грн. прибыли при благоприятной ситуации и 20 тыс. грн. убытков при неблагоприятной ситуации.
- III. Отказаться от возможных вариантов развития производства.

Существуют три типа моделей теории принятия решений, которые зависят от степени определенности возможных исходов или последствий, с которыми сталкивается лицо, принимающее решение (ЛПР).

18.1. Определить, к какому типу модели относится ситуация принятия решений в приведенном примере. Основные типы моделей принятия решений определяются как:

- принятие решений в условиях определенности;
- принятие решений в условиях риска;
- принятие решений в условиях неопределенности.

18.2. Любое конкретное организационное решение редко относится к какой-то одной категории, однако можно утверждать, что процесс принятия решений имеет:

- интуитивный характер;
- способ, основанный на суждении (предыдущем опыте);
- рациональный характер.

Необходимо обосновать выбор конкретного принятия решения в предложенной ситуации задачи 18.

18.3. Если имеет место полная неопределенность в отношении возможности реализации состояния среды (т.е. мы не можем даже приблизительно указать вероятность наступления каждого возможного исхода), то обстоятельства при выборе решения можно представить в виде игры, в которой один игрок ЛПР, а другой – некая объективная действительность. Приведем данные в виде таблицы.

Альтернатива	Состояние среды	
	Благоприятные условия (Б)	Неблагоприятные условия (Н)
I.Создать большое производство	200	-180
II.Опытное производство	100	-20
III.Отказаться от производства	0	0

Используя пять видов критериев, необходимо определить, какую стратегию поведения следует выбрать. В качестве критериев принятия решений предлагается рассчитать следующие варианты.

К<sub>1</sub>. Максимальный критерий, или критерий крайнего оптимизма – определяет альтернативу, которая максимизирует максимальный результат для каждой альтернативы, т.е. ЛПР выбирает стратегию, которой соответствует

$$\max_i \max_j a_{ij},$$



где  $a_{ij}$  – выигрыш (проигрыш) ЛПР, соответствующий паре  $i$  – номер альтернативы,  $j$  – номер состояния среды.

К2. Максиминный критерий Вальда, или критерий крайнего пессимизма – определяет альтернативу, которая максимизирует минимальный результат для каждой альтернативы, т.е. ЛПР выбирает стратегию, которой соответствует:

$$\max_i \min_j a_{ij}.$$

К3. Критерий минимаксного риска Сэвиджа. Согласно этому критерию выбирается стратегия, при которой величина риска  $p_{ij}$  в наихудших условиях минимальна, т.е. равна

$$\min_i \max_j p_{ij},$$

где риск  $p_{ij} = (\max_j a_{ij}) - a_{ij}$ .

К4. Критерий оптимизма – пессимизма Гурвица – рекомендует при выборе решений не руководствоваться ни крайним пессимизмом, ни крайним оптимизмом. Согласно этому критерию стратегия выбирается из условия

$$\max_i (k \cdot \max_j a_{ij} + (1-k) \min_j a_{ij}).$$

Для решения задачи  $k = 0,75$ . Если  $k = 1$ , то критерий превращается в К1.

К5. Критерий безразличия. В условиях полной неопределенности предполагается, что все возможные состояния среды равновероятны. Этот критерий выполняет альтернативу с максимальным средним результатом, т.е.

$$\max_i \sum_{j=1}^n \frac{a_{ij}}{n}.$$

Результаты расчетов оформляются в виде таблицы, имеющей вид:

Альтернатива	Состояние среды		Значение критериев $K_j$ ( $j=1-5$ )				
	Б	Н	1	2	3	4	5
I	200	-180					
II	100	-20					
III	0	0					

В столбцах 1,2,3,4,5 таблицы (значение критериев) выбор оптимальной альтернативы обозначить кружком относительно наилучшего значения.

19. Стилем руководства является:

- манера поведения и действия руководителя по отношению к подчиненным, тип власти, которую он использует;
- должностные полномочия, правила, регулирующие деятельность руководителя;
- форма проявления власти, способности, связей с внешним окружением;
- регламентация деятельности по принятию решений, определяемая должностными инструкциями и положениями.

20. Портфель ресурсов личности HRP (Human Resources Portfolio) предполагает выделение четырех типов сотрудников: «исполнители работы»,

«попутчики», «любители задавать вопросы», «руководящие силы». Какие показатели определяют разделение сотрудников на эти четыре типа:

- а) желание продвижения, частота перемещения;
- б) основание для изменения должности, широта поиска новой работы;
- в) «степень» карьеризма, планирование социальных достижений;
- г) результативность работы, потенциал развития.

21. Какой из вариантов относится к структурному методу разрешения конфликтов:

- а) сглаживание и уклонение;
- б) принуждение;
- в) разъяснение требований к работе;
- г) компромисс.

22. Жизненный цикл поступательного развития организации представляет собой:

- а) процесс планирования распределения материальных ресурсов;
- б) закономерную трансформацию качественных изменений состояния организации;
- в) адаптацию к изменениям, происходящим во внешнем окружении организации;
- г) технологические изменения в производственном процессе, направленные на удержание конкурентных преимуществ на рынке.

23. Этап жизненного цикла организации «быстрого роста» характеризуется следующим направлением ценовой политики:

- а) разнообразие цен;
- б) поддержание среднерыночного уровня цен;
- в) постоянное снижение цен;
- г) быстрый рост цен.

24. Организационная культура - это:

- а) исторически определенный уровень развития общества и человека, сформировавшийся к настоящему времени;
- б) образовательный и профессиональный уровень членов производственного коллектива организации;
- в) объединение людей, выработавших определенную, общественно значимую цель;
- г) система норм, правил и моральных ценностей, регламентирующая отношения между членами организации.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Вы хотите сформировать команду профессиональных управленцев, предложить свой подход или комплекс мероприятий по внедрению современных методик финансового менеджмента, опыта успешной работы в действующем бизнесе Вашего партнера, оценить результат повышения эффективности бизнеса в Вашей жизни (не на бумаге) и многое – многое другое! Все то, что определяет основные направления деятельности организации и ее развития в соответствии с изменениями в окружающей сфере. Но прежде чем начинать какие-то изменения, необходимо сформулировать и утвердить основные понятия и определения, которые позволят Вам объяснить своим подчиненным в терминах, понятных для них: «Что вы хотите сделать? Какую цель преследуете? Какие системообразующие факторы будут задействованы? Необходимое количество ресурсов. Мотивационные факторы изменения характера работы. Каким образом это повлияет на карьерный рост? Что позволит управлять изменениями в корпоративной культуре?» И еще десятки вопросов, которые исходят из общего понимания основных составляющих любой организации и главных компонентов процесса функционирования и управления организационной структуры и цельной системы.

Менеджмент - это самостоятельный вид профессионально осуществляемой работы, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определенных намеченных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Здесь фирма ориентируется на спрос и потребности рынка, постоянно стремится к повышению эффективности производства, т.е. к получению оптимальных результатов с меньшими затратами, стремится к хозяйственной самостоятельности, обеспечивающей свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечный результат ее деятельности.

Успехи и неудачи предприятия - это в первую очередь успехи и неудачи менеджмента. Если предприятие работает плохо, нерентабельно, его новый хозяин меняет не рабочих, а руководство. Итак, менеджмент означает организацию работы коллектива. Работу на предприятии следует организовывать с таким расчетом, чтобы она в максимальной степени соответствовала потребностям сотрудников, позволяла активизировать их работу и повысить ее эффективность. Принимая любые решения, менеджеры должны постоянно иметь в виду не только высокую рентабельность фирмы, но и проблемы существования своих сотрудников, а также потребителей, ради которых фирма существует и удовлетворение потребностей которых реально обуславливает необходимость функционирования фирмы и работы ее менеджеров. Любое принимаемое решение должно в длительной перспективе свидетельствовать об экономической пользе предприятия.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Автоматизированные информационные технологии в экономике: Учебник/ Под ред. Г.А. Титоренко.- М.: Компьютер, ЮНИТИ, 1998.
2. Акофф Р. Искусство решения проблем. – М.: Экономика, 1982.
3. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2000.
4. Анализ концепций стратегического управления/Головач Л.Г., Исаев И.Ю., Пряхин Г.А., Лукашевич М.Л. – СПб., 1997.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
6. Ансофф И., Макдоннел Эдвард Дж. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: ПитерКом, 1999.
7. Афанасьев М.Ю. , Суворов Б.П. Исследование операций в экономике: модели, задачи, решения: Уч. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2003.
8. Беляцкий Н.П., Велесько С.Е., Питер Ройш. Управление персоналом.- Минск: Интерпрессервис. Экоперспектива, 2002.
9. Береза А.М. Основи створення інформаційних систем: Навч. посібник.- К.: КНЕУ, 1998.
10. Бил Гейтс. Бизнес со скоростью мысли. – М.: Эксмо-Пресс, 2001.
11. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации. Принципы и практика в эпоху информации.- СПб.: Питер, 2000.
12. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренков Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций.- М.: ИНФРА, 2002.
13. Блэквелл Э. Как составить бизнес-план. – М.: Инфра-М, 1996.
14. Бодди Д., Пэйтон Р. Основы менеджмента.- СПб.: Питер, 1999.
15. Большаков А.С. Менеджмент. Стратегия успеха. Философия и теория науки управления. – М.: ЛИТЕРА, 2001.
16. Герчикова И.Н. Менеджмент. Уч. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2000.
17. Бусыгин А.В. Эффективный менеджмент: Учебник. – М.: Дело и сервис, Финпресс, 2000.
18. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала: Пособие по кадровой работе.- М.: Юрист, 1999.
19. Вилюнас В.К. Психологические механизмы мотивации человека. – М.: МГУ, 1990.
20. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент.- М.- Гардарики, 1999.
21. Власова Н.М. Руководство по управлению людьми: инструменты власти и влияния. – М.: ИНФРА – М, 2000.
22. Гвишиани Д.М. Организация и управление. – М.: Наука, 1972.
23. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.
24. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учеб. пособие – М.: ЮНИТИ, 2000.
25. Грейсон Дж.К.мл., О’Делл К.Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1991.
26. Дак Дж.Д. Монстр перемен. – М. : Альпина, 2002.

27. Davis S., J.Botkin. The coming of knowledge-Based Business. Harvard Business Review. 1994.
28. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: Учебник. – СПб.: Питер, 2000.
29. Джеффи Дж. Фокс . Как стать генеральным директором. - М.: АЛЬПИНА, 2003.
30. Доусон Р. Уверенно принимать решения : как научиться принимать решения в бизнесе и жизни. – М.: ЮНИТИ, 1996.
31. Друкер П. Ранок: Как выйти в лидеры: практика и принципы.- М.: Book Chamber International, 1992
32. Друкер П. Задачи менеджмента в 21 веке .- М.: ИНТЕР, 2002.
33. Друкер П. Управление нацеленное на результат. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
34. Дункан Джек У. Основопологающие цели в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. - М.: Дело,1996.
35. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. – М.: Экономика, 1984.
36. Журавлев П.В., Карташов С.А., Маусов Н.К. Технология управления персоналом: настольная книга менеджера.- М.: Экзамен, 1999.
37. Зайцева О.А., Радугин А.А., , Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. – М.: Центр, 1998.
38. Ильин А.И., Сеница Л.М. Планирование на предприятии.: – Минск: Новое знание, 2000.
39. Йеспер Кунде. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
40. Кашкин В.Б. Введение в теорию коммуникации.- Воронеж: ВГТУ, 2000.
41. Кит Уорд. Стратегический управленческий учет. – М.: Олимп-бизнес, 2002.
42. Клаус Кобьелл. Мотивации в стиле ЭКШН. - М.: Альпина, 2003.
43. Колот А,М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу. – К.: КНЕУ, 1998.
44. Кох. Стратегия. – СПб.: Питер, 2003.
45. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний: Учеб.для вузов.- М.: ЮНИТИ, 1998.
46. Кьелл А. Нордстрем, Ионас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.
47. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. – СПб.: Наука, 1996.
48. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2000.
49. Маусов Н.К., Безделов Д.Е. Управление карьерой: Учеб. пособие. – М.: Рос. экон. акад., 1999.

50. Мэри Коултер, Стивен П. Робинс. Менеджмент. – СПб.: Вильямс, 2002.
51. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1994.
52. Мечковская Н.Б. Коммуникативная деятельность человека. Функции языка и речи// Социальная лингвистика.- М.: Аспект-пресс, 1996.
53. Мильнер Б.З. Теория организаций. – М.: Инфра-М, 2000.
54. Основы менеджмента: Учебник/ Под ред. Д.Д.Вачугова.- М.: Высшая школа, 2001.
55. Основы менеджмента: - Уч. пособие для вузов/под ред. А.А.Радугина.- М.:Центр, 1997.
56. Пер.Дженстер, Дэвид Хасси. Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. – СПб.: Вильямс, 2003.
57. Пирсон Барри, Томас Нил. Магистр делового администрирования: Краткий курс. – М.: Альпина, 2002.
58. Покропивный С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – К: КНЕУ, 1998.
59. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации.-М.: Центр, 1998.
60. Раппопорт Б.М. Оптимизация управленческих решений. – М.: ТЕИС, 2001.
61. Рассел Д.Арчибальд. Управление высокотехнологичными программами и проектами. – М.: ДМК, 2002.
62. Роберт А. Лутс.7 законов «Крайслера».- М.: Альпина, 2003.
63. Рогожин С. В., Рогожина Т.В. Теория организации. Уч. пособие. – М.: Экзамен, 2004.
64. Сацков Н.Я, Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя. – Донецк: Сталкер, 1998.
65. Селезнев В.В. Основы рыночной экономики Украины: Власть, Право. Предпринимательство. Финансы. Налоги. Маркетинг. Менеджмент. Торговля. Реклама. Преступность: Уч. пособие.- К.: А.С.К., 2000.
66. Ситник В.Ф, та ін. Основи інформаційних систем: Навч. посібник/ За ред. В.Ф. Ситника.- К:КНЕУ, 1997.
67. Стивенсон Н. Как мотивировать людей. 10 – минутный тренинг для менеджера. – М.: Олимп – бизнес, 2002.
68. Томсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов.- М.:ЮНИТИ, 1998.
69. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело, 2000.
70. Тренев В.Н., Магура М.И., Леонтьев С.В. Управление человеческими ресурсами при реализации проектов. – М.: Приор, 2002.
71. Тян Р.Б. Планирование деятельности предприятия: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 1998.
72. Управление организацией: Учебник/ Под ред. А.Г.Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина.- М.: ИНФРА – М, 1999.

73. Уткин Э.А. Мотивационный менеджмент. – М.: Зерцало, 1999.
74. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. – М.: Финансы и статистика, 1997.
75. Фисун К.А. Основы менеджмента. Конспект лекций для самостоятельного изучения дисциплины студентами и слушателями ФПО и ЗО. – Харьков: ХНАГХ, 2005.
76. Фисун К.А. Практикум по менеджменту. – Харьков: ХНАГХ, 2005.
77. Шебеко Ю. Имитационное моделирование и ситуационный анализ бизнес-процессов принятия управленческих решений. – М.: ТОРА – ИнфоЦентр, 2000.
78. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента: Науч-практ пособие. – К.: МАУП, 1999.
79. Щекин Г.В. Основы кадрового менеджмента: Учебник. – К.: МАУП, 1999.
80. Щур Д.Л. Труханович Л.В. Кадры предприятия. 300 образцов должностных инструкций.: Практ. пособие – М.: Д и С, 2003.
81. Яккока Ли. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ.....	3
1.1	Существующие подходы и направления развития менеджмента....	4
1.2	Факторы, влияющие на содержание деятельности по управлению.	9
1.3	Общее представление об организации и ее внутренних составляющих.....	16
1.4	Среда функционирования организации как открытой социотехнической системы.....	23
1.5	Проблемы эффективности коммуникационных процессов.....	27
1.6	Основное содержание планирования и его место в общей системе менеджмента.....	40
1.7	Проектирование организационной структуры в управлении.....	52
1.8	Управление трудовыми ресурсами и мотивация деятельности персонала.....	66
1.9	Задачи контроля и комплексный подход к управлению производительностью.....	81
1.10	Социальные аспекты управления и динамика группового поведения .....	98
2.	ПРАКТИКУМ ПО МЕНЕДЖМЕНТУ.....	123
	Занятие 1. Общие понятия о менеджменте.....	123
	Занятие 2. Переменные внутренней и внешней среды организации, их взаимосвязь.....	128
	Занятие 3. Стратегия организации, сущность и принципы планирования.....	134
	Занятие 4. Управленческие структуры организации	137
	Занятие 5. Мотивация как средство стимулирования к деятельности.....	145
	Занятие 6. Организация процесса контроля.....	152
	Занятие 7. Общие понятия о коммуникации и информации в организациях.....	156
	Занятие 8. Решение управленческих проблем.....	160
	Занятие 9. Управление трудовыми ресурсами.....	166
	Занятие 10. Эффективность управления и этапы развития организации.....	179
3.	КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ И ЗАДАЧИ.....	187
	ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	195
	СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	196



**Навчальне видання**

**Фісун** Константин Анатолійович,  
**Ачкасов** Анатолій Єгорович,  
**Груба** Григорій Іванович,  
**Фісун** Ірина Вікторівна

**Конспект лекцій і практикум**

для вивчення дисциплін

**«ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ» і «МЕНЕДЖМЕНТ»**

(для студентів 3 курсу заочної форми навчання напряму підготовки  
6.030601 «Менеджмент» 6.030504 «Економіка підприємства»,  
6.030509 «Облік і аудит»)

(Рос. мовою)

Редактор *Н. З. Аляб'єв*

План 2007, поз 137 Л

---

Підп. до друку. 19.01.2007 р.

Формат 60×84 1/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 11,8

Тираж 100 пр.

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківська національна академія міського господарства  
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: [rectorat@ksame.kharkov.ua](mailto:rectorat@ksame.kharkov.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 731 від 19.12.2001